

# Lyx, Lyx, Lyx

Hur ska Nordiska Kompaniet i Göteborg fortsätta  
vara ett attraktivt varuhus?



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

Kandidatuppsats / Marknadsföring

Företagsekonomiska Institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Terminen VT20

Felix Trana

Thea Hansson

Handledare: Martin Öberg

## Förord

Examensarbetet “Lyx, Lyx, Lyx” - hur ska Nordiska Kompaniet fortsätta vara ett attraktivt varuhus har författats våren 2020. Studien är en del av kandidatkursen Marknadsföring och utgör den avslutande delen i författarnas kandidatexamen i ekonomi från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Tack till Martin Öberg, vår eminenta handledare för värdefull feedback och bra infallsvinklar. Din hjälp har drivit arbetet framåt och knuffat oss i ryggen! (Dock inte fysiskt, där höll vi hårt på social distansering). Tack till våra respondenter från Svensk Handel, HUI Research och NK för att ni tog er tid och lät er intervjuas, utan era svar och tankar hade studien inte varit genomförbar! Vidare vill vi tacka föräldrar, sambo och vänner som hjälpt till med formuleringar och otaliga inlägg rörande arbetet. Ni har fungerat som vår ventil under hela skrivprocessen. Slutligen, ett stort tack till dig Thea Hansson och till dig Felix Trana - för att ni litade på varandra, tillät er ha högt i tak i diskussionerna och för en minnesvärd termin tillsammans.

---

Felix Trana, 961210

Göteborg den 25e maj 2020

---

Thea Hansson, 950223

Göteborg den 25e maj 2020

# Sammanfattning

**Inledning:** Digitaliseringens omfattningar har intensifierats under de senaste åren vilket har resulterat i ett förändrat konsumtionsbeteende där en stor del av handeln idag sker över internet. Detta har fått konsekvenser för den fysiska detaljvaruhandeln. Därav väcktes intresset hos forskarna att studera hur ett anrikt varuhus som Nordiska Kompaniet i Göteborg kan utveckla sin verksamhet utan att förlora styrkan i varumärket. Kategorierna som studerats i studien berör varumärkesidentitet, varumärkeskapital, positionering och digitalisering.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka hur varumärket Nordiska Kompaniet i Göteborg kan leda utvecklingen av varuhuset in i framtiden. Detta för att på bästa sätt möta detaljhandelns rådande utmaningar av en hårdare internationell konkurrens som en direkt effekt av digitaliseringen. Studiens resultat ska fungera som vägledning för Nordiska Kompaniet, men även inspiration för marknadsförare och företag verksamma inom samma bransch. Slutligen ger studien rekommendationer på hur NK kan utvecklas utan att förlora styrkan i sitt varumärke.

**Metod:** För att uppnå syftet utgår studien ifrån en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes med anställda på Nordiska Kompaniet i Göteborg och personer som besitter en högre expertise inom handel. Vidare nyttjar studien en induktiv ansats med en hög subjektivitet.

**Slusats:** Våra resultat tyder på att Nordiska Kompaniets digitala utveckling är bristande. Varumärket saknar idag en e-handel, en app och har en svag kommunikation mot konsument över sociala medier. Vidare har studien uppmärksammat att det råder en diskurs i vad NK förmedlar till sina anställda i Göteborg jämfört med hur sortimentet av de anställda tolkas. Kommunikationen till de anställda behöver förbättras för att NK ska lyckas förvalta sitt varumärkeskapital på ett bättre sätt och leda utvecklingen framåt. En sista rekommendation till NK är att öppna en avdelning för vintage-produkter.

**Nyckelord:** Nordiska Kompaniet, Digitalisering, Varumärke, Varumärkesidentitet, Positionering, Varumärkesutveckling, E-handel, Marknadsföring, Detaljhandel

## Abstract

**Introduction:** The intensification regarding digitization has been on the rise recent years, which has led to a change in consumer behavior where a big part of today's' consumption happens online. This has had consequences on the physical retail-stores. This evoke an interest with the researchers to study how a traditional department store like Nordiska Kompaniet in Gothenburg can further develop their department store without losing the strength in their branding.

**Purpose:** The purpose of this study is to examine how the brand Nordiska Kompaniet in Gothenburg can further develop their department store into the future from a brand building perspective. This, to ensure NK in the best possible way can face the challenges in the retailing-market with an increased international competition as an immediate effect of digitization. The result of this study is meant to work as a guide for Nordiska Kompaniet, but also as inspiration to marketers and businesses that operate in the same market.

**Methodology:** The study was conducted with a qualitative method, where interviews were the course of action to gather primary-source data. Further, the study has an inductive onset, which means that theories are applicated to an observation in order to explain the observation.

**Conclusions:** Our results blazon the insufficiency in digitization at Nordiska Kompaniet. They are today lacking any means of e-commerce solutions, they do not have an application for smartphones and their communication to consumers over social media. Further, the study acknowledges a discourse in what NK convey to their employees and what they actually offer to consumers. The communication to the employees must be ameliorated in order for NK to successfully administer their brand equity and push the development of NK forwards. A final recommendation for NK is to revise the possibility to open a department that offers vintage goods.

**Key words:** Nordiska Kompaniet, Digitalization, Branding, Brand Identity, Brand Equity, Positioning, E-Commerce, Marketing, Retail.

# Begreppsutredning

**NK:** Förkortning för Nordiska Kompaniet.

**NK-nyckeln:** Nordiska kompaniets medlemskap.

**Omnikanal:** Att koppla ihop en fysisk kanal med en e-handel, eller vice versa (Arnberg, Bergh, Nevander & Svensson, 2018).

**Digital natives:** Personer födda efter år 1990 (Arnberg, Bergh, Nevander & Svensson, 2018).

**Vintage:** "I modesammanhang ett uttryck använt om second hand-kläder, ofta välbevarade och till god kvalite" (Nationalencyklopedin (a) (u.å)).

**Detaljhandel:** *Detaljhandeln* beskrivs enligt Nationalencyklopedin (b) (u.å) som "sista ledet av distributionskedjan för varor från producent till konsument". Begreppet kan vidare delas upp i två huvudgrupper, dessa är dagligvaruhandel och *sällanköpshandel* (Svensk Handel, 2019). Dagligvaruhandel inkluderar handel med varor som används dagligen, exempelvis matbutiker. Sällanköpsvaruhandeln definieras av handel med varor som konsumeras med lägre frekvens. Enligt Svensk Handel (2019) delas sällanköpsvaruhandeln in i fyra olika kategorier:

- ◆ Beklädnadshandeln
- ◆ Handel med fritidsvaror
- ◆ Handel med hemutrustning
- ◆ Övrig sällanköpsvaruhandel

NK tillhör kategorin sällanköpsvaruhandeln. Varuhuset erbjuder produkter från flera av dessa kategorier, dock ligger störst fokus på *beklädnadshandeln* vilket inkluderar kläder, skor, accessoarer etc.

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inledning</b>                                    | <b>1</b>  |
| 1.1 Problembakgrund                                 | 1         |
| 1.2 Problemformulering                              | 3         |
| 1.3 Forskningsfråga                                 | 3         |
| 1.4 Syfte   | 3         |
| 1.5 Avgränsningar                                   | 3         |
| <b>Teoretisk Referensram</b>                        | <b>5</b>  |
| 2.1 Vad är ett varumärke?                           | 5         |
| 2.2 Varumärkesidentitet                             | 6         |
| 2.2.1 Varumärkesidentitet & Varumärkesimage         | 9         |
| 2.3 Varumärkeskapital                               | 9         |
| 2.4 Positionering                                   | 11        |
| 2.4.1 Precisera målmarknad                          | 11        |
| 2.4.2 Positioneringsfaktorer                        | 12        |
| 2.4.3 värdepositionering                            | 14        |
| 2.4.3.1 Psykologisk värdepositionering              | 14        |
| 2.4.3.2 Generell värdepositionering                 | 16        |
| 2.5 Varumärkesutveckling                            | 16        |
| 2.5.1 Linjeutvidgningar                             | 17        |
| 2.5.2 Varumärkesutvidgningar                        | 17        |
| 2.5.3 Multibrands-strategi                          | 18        |
| 2.5.4 Nya varumärken                                | 18        |
| 2.6 Digitalisering                                  | 19        |
| <b>Metod</b>  | <b>22</b> |
| 3.1 Forskningsmetod                                 | 22        |
| 3.2 Datainsamling                                   | 24        |
| 3.2.1 Primärdatainsamling                           | 24        |
| 3.2.2 Sekundärdata                                  | 26        |
| 3.2.3 Metod för Analys                              | 27        |
| 3.3 Urval av respondenter                           | 29        |
| 3.3.1 Lista över personer som deltagit i intervjuer | 30        |
| 3.4 Etiska aspekter                                 | 31        |
| 3.5 Studiens Trovärdighet                           | 32        |
| <b>Resultat och analys</b>                          | <b>34</b> |
| 4.1 NKs Varumärkesidentitet                         | 34        |
| 4.1.1 Nks varumärkesidentitet och varumärkesimage   | 37        |
| 4.2 NKs varumärkeskapital                           | 38        |
| 4.3 Positionering                                   | 42        |
| 4.3.1 Geografiska Variabler                         | 42        |
| 4.3.2 Demografiska Variabler                        | 43        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.3 Psykografiska och Beteendemässiga variabler | 44        |
| 4.3.4 Fem Positioneringsfaktorer                  | 45        |
| 4.3.5 Psykologisk Värdepositionering              | 50        |
| <b>4.4 Varumärkesutveckling</b>                   | <b>52</b> |
| 4.4.1 Nya varumärken                              | 52        |
| 4.4.2 Varumärkesutvidgning                        | 53        |
| <b>4.5 Digitalisering</b>                         | <b>55</b> |
| 4.5.1 Hur kan NK digitaliseras?                   | 55        |
| 4.5.2 Digitaliseringens påverkan på NKs ytor      | 56        |
| <b>Slutdiskussion och slutsats</b>                | <b>57</b> |
| 5.1 Slutdiskussion                                | 57        |
| 5.2 Slutsatser                                    | 62        |
| 5.3 Rekommendationer till NK                      | 65        |
| 5.4 Förslag till vidare forskning                 | 66        |
| <b>Källförteckning</b>                            | <b>67</b> |
| <b>Bilagor</b>                                    | <b>72</b> |

# 1. Inledning

*I inledningen kommer ämnet för studien att presenteras samt information om varuhuset Nordiska Kompaniet i Göteborg. Därefter följer en övergripande bakgrund till dess problem och varför ämnet kan anses relevant att studera. Detta mynnar ut i en problemdiskussion gällande handeln och Nordiska Kompaniets utmaningar idag och inför framtiden. Till sist presenteras studiens problemformulering, syfte, frågeställning och avgränsningar.*

## 1.1 Problembakgrund

Nordiska Kompaniet, framöver hänvisat till NK, är ett “varuhus i världsklass” grundat i Stockholm år 1902 av Josef Sachs. Idag återfinns NK i Sveriges två största städer, Stockholm och Göteborg (NK (a), u.å.). Sachs grundidé var att skapa mer än bara ett varuhus. Han ville ta världen till Sverige, Sverige till världen och skapa ett varuhus som var en kommersiell och kulturell teater som var trendledande, inspirerande och stilfull (Byttner, 2018). Dessa värdeord präglar än idag allt som sker i varuhuset. Sedan starten 1902 har varumärket hunnit expandera med filial i Sankt Petersburg, öppna och stänga ett NK-varuhus i Malmö samt slå upp dörrarna till varuhuset NK i Göteborg år 1971 (Blom, u.å.). NK i Göteborg har idag över 50 olika avdelningar i sitt varuhus och samtliga avdelningar drivs av en NK-företagare som arrenderar en del av ytan i byggnaden (NK (b), u.å.). Sedan 1998 ägs NK-varuhuset av fastighetsbolaget Hufvudstaden (Blom, u.å.). År 2018 uppgick NK Göteborgs försäljning i totalt 667 miljoner kronor, en ökning från 2017 med 1,7% (Hufvudstaden, 2018).

Trots att NK i Göteborg redovisar ökade försäljningssiffror befinner sig handelsbranschen i ett paradigmskifte. I takt med en ökad digitalisering har teknisk utveckling bidragit till en ökad e-handel, större internationell konkurrens och helt nya konsumentbeteenden (Hartmann, Ostberg, Parment & Solér, 2020). E-handeln har inga geografiska begränsningar på samma sätt som ett fysiskt varuhus - utan finns tillgängligt för alla, överallt och när som helst. Något som har fått konsekvenser för den fysiska handeln. Ett minskat besöksantal och hårdare konkurrens är några av följderna som resulterat i att även välkända varumärken slutar i konkurs. Det ikoniska lyxvaruhuset Barneys som slog upp dörrarna år 1923 påverkades mycket hårt av de nya och förändrade konsumtionsvanor att de i början av året 2020 stängde samtliga av sina varuhus (Biron, 2020). Tillika i Sverige, stängde Åhléns, en av Sveriges



största varuhuskedjor, elva varuhus mellan perioden 2017 till 2019 samt gjorde en miljonförlust på 131 miljoner kronor år 2018 (Danielsson, 2019). Allt detta samtidigt som e-handelsföretag fortsätter att växa och ökar sin omsättning (Arnberg, Bergh, Nevander & Svensson, 2018).

För att möta framtiden genomför NK just nu ett stort renoveringsprojekt i sitt varuhus, en process de kallar förädlingsprocessen, vilken innefattar renoverade butiksytor och en uppdaterad varumärkesportfölj i syfte att öka kundnyttan. Men är detta tillräckligt när den fysiska handeln inom beklädnad saknar tillväxt gentemot e-handeln (Arnberg m.fl., 2018)? NK är ett av Sverigest mest välkända och exklusiva varuhus verksamma inom detaljhandeln, men står idag utan e-handel samtidigt som allt fler fysiska butiker omvandlas till omnikanaler. Ytterligare en utmaning är att attrahera konsumenter när nya trender pekar mot budgetvarumärken (Representant från HUI, 2020), samt attrahera den yngre generation som har digitala beteenden och snabbt tar till sig ny teknik (Arnberg m.fl., 2018). Är det möjligt för NK att fånga den yngre konsumenten, *samtidigt* som de behåller sina nuvarande och lojala kunder, *samtidigt* som de behåller sin kärnidentitet intakt och *samtidigt* som de anpassar sig till hur marknaden ser ut idag? NK står inför en utmanande dynamisk framtid vilken kräver att varuhuset utvecklas. Hur kan NK fortsätta att bedriva en kommersiell och kulturell teater om publiken, tillika konsumenterna, väljer att konsumera över internet?

Tidigare studier gällande varumärkesidentitet, positionering, varumärkesutveckling och detaljhandel inom ämnesområdet marknadsföring är många. Ett stort forskningsfokus har lagts på att definiera begrepp. Exempelvis diskuterar Aaker (1996) vilka komponenter som utgör varumärkesidentiteten medan Kotler, Armstrong och Parment (2013) diskuterar definitionen av ett varumärke. Vidare har vi dessutom sett att en stor del av den senaste forskningen inom detaljhandeln har lagts på att fastställa e-handelns och digitaliseringens påverkan på handeln i stort. I denna studie undersöker vi Nordiska Kompaniet, för att förstå digitaliseringens påverkan på ett varuhus vars sortiment innefattas av premiumvarumärken och möjligheten av att fortsätta hålla fast vid varumärkets nuvarande positionering och varumärkesidentitet.

## 1.2 Problemformulering

Mot bakgrunden av förändrande konsumtionsbeteenden där en stor del av handeln idag sker över internet till följd av den snabba utvecklingen av digitaliseringen uppdragas problemet hur NK kan utveckla sitt varuhus i linje med varumärkets nuvarande positionering och varumärkesidentitet. Detta för att nyttja varumärkets säregna position NK har på marknaden idag och hålla fast vid gynnsamma associationer som byggts upp under tidens gång. Problemet utgör ett gap i tidigare forskning inom ämnesområdet detaljhandel, vilket mynnade ut i att studiens forskningsfråga formulerades.

## 1.3 Forskningsfråga

Studiens forskningsfråga lyder:

Hur kan NK i Göteborg utvecklas i enlighet med sin nuvarande varumärkesidentitet och positionering utan att förlora styrkan i sitt varumärke?

## 1.4 Syfte

Studien ämnar sig till att undersöka hur Nordiska Kompaniet i Göteborg ska ta varuhuset in i framtiden. Detta för att på bästa sätt möta detaljhandelns rådande utmaningar av en hårdare internationell konkurrens som en direkt effekt av digitaliseringen.

Studiens resultat ska fungera som vägledning för NK, men även inspiration för marknadsförare och företag verksamma inom samma bransch.

## 1.5 Avgränsningar

Undersökningen som helhet fokuserar och utgår ifrån varuhuset NK Göteborg. Detta då både externa som vissa interna skillnader förekommer gentemot NKs varuhuset i Stockholm. Vilket hade gjort forskningsområdet både för brett och komplext utifrån studiens tidsram. Dock kommer NK i Stockholm ställas i relation till NK i Göteborg i studiens resultat- och analysdel samt slutdiskussion. Vidare är uppsatsen skriven utifrån ett företagsperspektiv. NK säljer bland annat kläder, inredning och erbjuder ett flertal olika tjänster som exempelvis skrädderi och frisör. Då sortimentet till största del består utav kläder och skor studeras och analyseras enbart branschen beklädnad som en del av sällanköpshandeln. Gällande den

teoretiska referensramen har vi valt att främst avgränsa oss till Aakers identitetsmodell, Kotler, Armstrong och Parment (2013) antagande gällande varumärkeskapital och varumärkesutveckling samt Porter (1980, 2008) och Ugglas (2006) studier för positionering. Urvalet av respondenter har valts utifrån att de har anknytning till NK eller besitter en djupare expertis gällande handel. Vi är medvetna om att ett större urval av respondenter hade ökat trovärdigheten av uppsatsen samt att ett bredare teoretiskt ramverk möjliggjort att analysera utvecklandet av NK ytterligare. Dock anser vi att både urvalet av teori samt tillfrågade respondenter visat sig vara fullt tillräckligt i detta fall.

## 2. Teoretisk Referensram

*I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för uppsatsen. Dess syfte är att bidra till en ökad förståelse av det valda ämnesområdet. Först redogör vi för begreppet varumärke samt teori gällande varumärkesidentitet och varumärkeskapital. Därefter förklaras varumärkespositionering och strategin varumärkesutveckling. Till sist presenteras digitaliseringens påverkan på detaljhandeln.*

### 2.1 Vad är ett varumärke?

Ett varumärke är ett namn, symbol eller tecken som används på ett tydligt sätt för att identifiera en produkt eller tjänst från en viss näringsidkare (Nationalencyklopedin (c) u.å.). Dock, förklarar Kotler, Armstrong och Parment (2013) att ett varumärke är mycket mer än just detta, det är ett bärande element som skapar relationer mellan företaget och dess kunder. Vidare beskriver Gajland och Treffner (2001) att varumärket syftar till att förmedla ett budskap för att påverka konsumenternas köpbeteende. Ett varumärke anses vara värdeskapande både för konsument som för märkesinnehavare (Aaker 1996). Enligt Kotler, Sanders, Armstrong och Wong (2001) fungerar ett företags varumärke som ett verktyg för att erbjuda konsumenten attribut, värderingar, förmåner och personlighet. Aaker (1996) fyller därefter i att varumärket på så vis vägleder konsumenten till ett beslut av produkt som avspeglar dennes personlighet och livsstil. Utifrån varumärkesinnehavarens perspektiv bidrar varumärket bland annat till en varumärkesidentitet, något som förtydligas under kommande rubrik. Det är möjligt att dela in varumärken efter status i två kategorier, dessa är budgetmärken och premiummärken. Premiummärken är ofta relaterat till högre priser och en målgrupp som är villiga att betala mer för en bättre kvalitet, samt söker en större kundupplevelse gentemot ett budgetmärke (Parment 2006).

Digitaliseringen har bidragit till teknisk utveckling, ökad konkurrens och mindre marginaler inom sällanköpshandeln (Arnberg m.fl. 2018). Ett fenomen som mynnar ut i att allt fler företag vill skapa framgångsrika varumärken för att överleva på sikt. Kapferer (2008) menar på att ett accepterat, starkt och välkänt varumärke bör betraktas som företagets dyrbaraste tillgång. En förklaring till Kapferers (2008) antagande ger även Aaker (1996), som menar på att en produkt eller tjänst lätt kan imiteras av konkurrenter till skillnad mot ett inarbetat

varumärke. För att bygga ett starkt företag är det viktigt att kunden har hög kännedom om varumärkets produkt eller tjänst, samt kan koppla dessa produkter och tjänster till positiva associationer. Vidare diskuterar Aaker (1996) begreppen *varumärkesidentitet* för att därefter tydligare och mer konkret *positionera* sig som företag.

## 2.2 Varumärkesidentitet

Varumärkesidentitet definieras olika beroende på författare. I detta avsnitt beskrivs Aakers (1996) identitetsteori. En teori som utgår och bygger på Kapferers modell identitetsprisma (Melin 1997). Aaker (1996) lägger stor vikt på att alla delar i systemet som utgör varumärkesidentiteten bör kännas till, för att vidare kunna identifiera faktorer som påverkar hur varumärket uppfattas av omgivningen.

Förenklat menar Aaker (1996) att ett varumärke har en identitet liknande oss individer, vilket särskiljer varumärkesinnehavarens produkt eller tjänst från övriga marknaden. Varumärkesidentiteten är grunden i ett varumärke och beskrivs som en unik form av associationer vilken förklarar vad varumärket står för, samt som ett löfte varumärkesinnehavaren ger konsumenten. Vidare fungerar varumärkesidentiteten som ett verktyg för att bygga relationer mellan företag och konsument. Slutligen kan varumärkesidentiteten enligt Aaker (1996) delas i två delar, dessa två är *kärnidentitet* och *utvidgad identitet*. En kärnidentitet har en betydande roll för varumärkets mening och anses vara konstant, vilket försvårar att förändra varumärkets identitet när den väl är befäst. Den utvidgade identiteten skapar en struktur åt varumärket. Varumärkesidentiteten kretsar kring fyra perspektiv som utgör den utvidgade identiteten. Dessa är *varumärket som produkt*, *varumärket som organisation*, *varumärket som person* samt *varumärket som symbol*. Perspektivens främsta uppgift är att förtydliga, berika och differentiera identiteten. Perspektiven består vidare av tolv dimensioner. Ett företag behöver inte nödvändigtvis implementera alla tolv, utan bör selektivt välja ut de som anses mest relevanta och trovärdiga för varumärket. Det är väsentligt att både kärnidentitet och den utvidgad identitet stämmer överens med varandra för möjligheten att bygga ett enhetligt och starkt varumärke. En tydlig identitet resulterar i klarare riktlinjer vilket till sist förenklar företagets positionering och en

stabil grund för att bygga ett starkt varumärke

### **1, Varumärket som produkt**

*Dimensioner: 1, Produktdefinition. 2, Produktattribut. 3, Kvalité/värde.*

*4, Användningsområde. 5, Användare. 6, Ursprungsland.*

Produktrelaterade associationer utgör en viktig del av varumärkesidentiteten, då dessa är direkt förknippade med konsumenternas val av varumärke. Ett företag bör därför enligt Aaker (1996) noggrant besluta vilken produkt varumärket vill associeras till och i vissa fall även ett specifikt land eller en region att relateras till i syfte att öka trovärdigheten. Vidare kan ett varumärke välja att bygga identiteten kring en önskad konsument man har som mål att nå ut till, vilket i sin tur kan bidra till att skapa en stark varumärkespersonlighet. Kvalité är ett mycket viktigt produktrelaterad attribut, exempelvis är det vanligt att ett specifikt pris förutsätter en viss nivå på kvalité på en konkurrenskraftig marknad.

### **2, Varumärket som organisation**

*Dimensioner: 7, Organisationsattribut. 8, Globalt/lokalt företag.*

Det andra perspektivet, varumärket som organisation, fokuserar på organisationsattribut snarare än associationer sammankopplade till en specifik produkt eller service. Aaker (1996) menar på att positiva associationer som kvalité, kultur och miljömedvetenhet inte enbart skapas av en enstaka produkt, utan byggs upp av företaget anställda genom hela organisationen. Starka organisationsattribut bidrar till en ökad motståndskraft mot konkurrenterna, detta då värderingar är svårare att kopiera än en produkt. Vidare är det möjligt att hålla varumärkesidentiteten lokalt alternativt globalt.

### **3, Varumärket som person**

*Dimensioner: 9, Varumärkets personlighet. 10, Relationen mellan varumärke och konsument.*

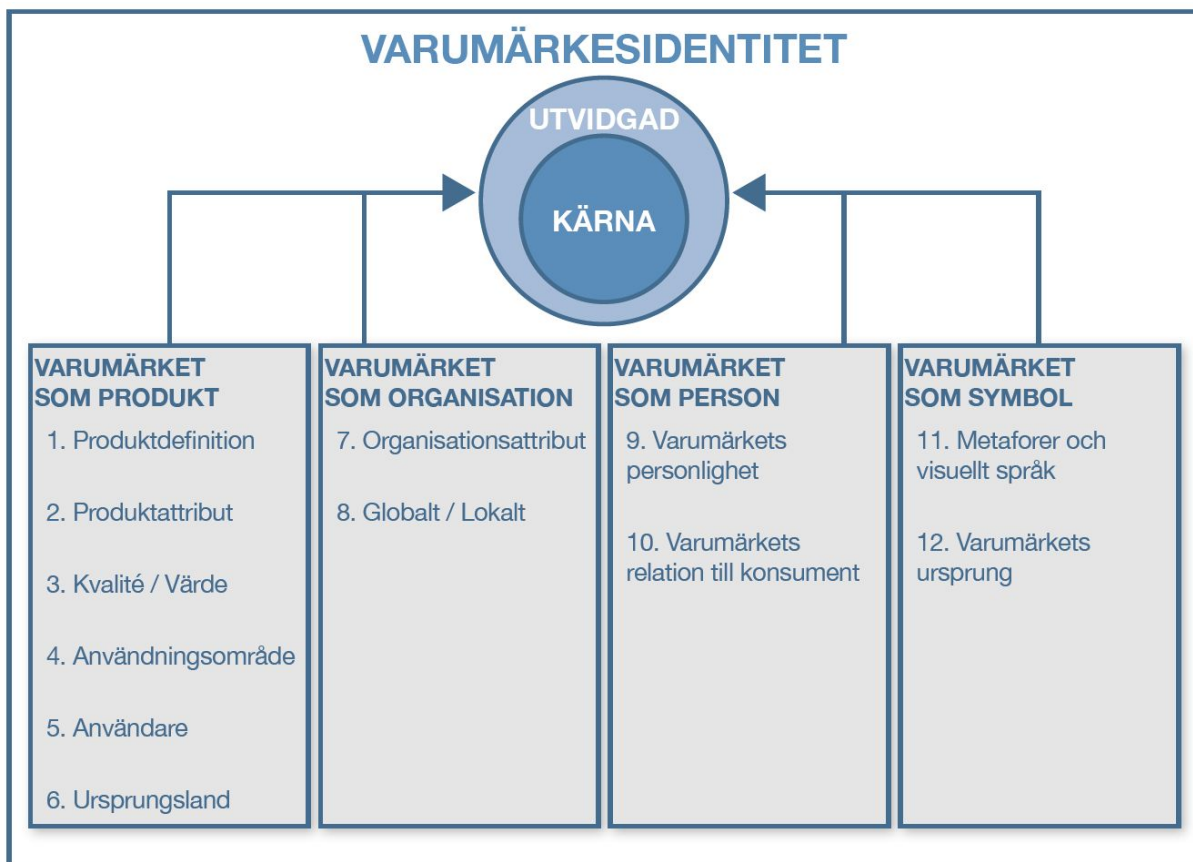
Varumärket som person innebär att ett varumärke kan förknippas med en personlighet liknande oss individer. Dessa personligheter kan exempelvis vara ungdomliga, formella eller humoristiska och kompletterar produktattributen för att bygga ett starkare varumärke.

Perspektivet skapar även relationer mellan varumärke och konsument, då varumärket kan bidra med att stärka konsumentens självuttryck ifall deras personligheter speglar varandras.

#### 4, Varumärket som symbol.

*Dimensioner: 11, Metaforer och visuellt språk. 12, varumärkets ursprung.*

Det fjärde och sista perspektivet, varumärket som symbol skapar struktur och sammanhang åt varumärkesidentiteten. En symbol gör det lättare för konsumenten att både påminnas om varumärket men även att göra det igenkännligt. Symbolen bör inkludera de delar som företaget anser representerar varumärket och berör vanligtvis logotypen men kan även vara en specifik person som förknippas till varumärket eller en slogan. Varumärken förknippat med ett betydelsefullt ursprung kan enligt Aaker (1996) i vissa fall representera företagets essens.



**Fig. 1, Varumärkesidentitet.** Inspirerad av Aaker (1996). Illustrerar de fyra olika perspektiven och de tillhörande dimensionerna.

### 2.2.1 Varumärkesidentitet & Varumärkesimage

Varumärkesidentitet är ett begrepp som vanligtvis förväxlas med varumärkesimage och varumärkesprofil (Larsson, 2008). Varumärkesidentitet antyder hur företaget uppfattar sig själva och definierar hur företaget vill att varumärket uppfattas av omgivningen. Varumärkesimagen, å andra sidan, anger hur varumärket för tillfället uppfattas av konsumenter (ibid). Dock definieras identitet, image och profil olika beroende på författare. Vissa beskriver begreppen djupare likt Larsson (2008) som tudelar identiteten i identitet och profil medan andra gör mindre nämnvärda skillnader likt Aaker (2002) som endast diskuterar identiteten. Dock stämmer deras åsikter överens gällande begreppet image.

## 2.3 Varumärkeskapital

Ett företags varumärkeskapital förklaras enligt Kotler m.fl. (2013) vara skillnaden som varumärket gör på hur en produkt och marknadsföringsinsatser tas emot av marknaden. Ett starkt varumärke har ett stort varumärkeskapital, detta eftersom konsumenter har en tendens att reagera mer positivt på en produkt med ett varumärke gentemot en generisk produkt utan varumärke. Att inneha ett högt varumärkeskapital är en mycket värdefull tillgång som indikerar på att man är ett starkt varumärke, vilket ger många fördelar. Några av dessa fördelar är exempelvis att konsumenterna visar på en hög lojalitet och varumärkesmedvetenhet. Detta resulterar i ett värdefullt efterfrågetryck vilket i sin tur påverkar både försäljningsvolym och försäljningens stabilitet. Ett varumärke som lyckas att förmedla positiva associationer har en fördel att lättare kunna etablera nya produkter och produktlinjer, vilket är något som preciseras under rubriken varumärkesutveckling. Vad som utgör ett starkt varumärke kan variera beroende på teori och författare. Enligt Kotler m.fl. (2013) är vanliga karaktärsdrag för ett starkt varumärke som levererar ett stort varumärkeskapital följande:

- ◆ *Starka ägare.* Starka och lönsamma ägare ger varumärket möjlighet att tänka långsiktigt då det finns finansiella möjligheter att investera i kundrelationer samt klara sig ut ekonomiska kriser och konjunkturer.



- ◆ En *hög och stabil efterfrågan* minskar risken att man behöver göra desperata rabattutspel i syfte att öka försäljning. En naturlig och automatisk efterfråga är extra viktig inom branscher med hög överkapacitet, exempelvis branschen beklädnad.
- ◆ En *hög attraktivitet* resulterar i stolthet bland återförsäljare och andra som företräder varumärket vilket bidrar till ett starkare varumärke. Detta i sin tur resulterar i att varumärket får en större valfrihet att välja medarbetare, distributionskanaler och samarbetspartners då det finns ett överskott av personer som vill arbeta med ett starkt och attraktivt varumärke.

## 2.4 Positionering

Utöver ett starkt varumärke behöver företag också positionera sig rätt utifrån rådande konkurrenssituation på marknaden. Enligt Doyle (1983) innebär en positioneringsstrategi att företaget i fråga väljer ut ett segment på marknaden att rikta sig mot och söker att skapa värde genom differentieringsfördelar som syftar till att utkonkurrerar andra aktörer på marknaden. Brooksbank (1994) bygger vidare på Doyles (1983) antaganden gällande positioneringsstrategier och menar att en positionering genomförs i tre steg. Inledningsvis bör företaget besluta val av målmarknad samt vilka slags kunder som innefattas av denna målmarknad. Vidare menar Brooksbank (1994) att företaget bör analysera de andra aktörerna på marknaden för att skapa konkurrensfördelar mot redan befintliga aktörer. Slutligen bör företaget besluta hur man ska positionera sig och hur den valda position ska konkurrera mot andra redan aktiva aktörerna på marknaden. Porter (2008) förklarar hur hot från andra aktörer är en av fem faktorer som enligt Porter kan skapa en kraftig konkurrenssituation på marknaden. Något som är viktigt att ta i beaktande när man som företag ska slå sig in på en ny marknad eller ompositionera sig.

### 2.4.1 *Precisera målmarknad*

För att kunna precisera företagets målmarknad bör inledningsvis marknaden delas upp i olika segment. Kotler och Keller (2006) presenterar fyra segmenteringsvariabler; geografiska, demografiska, psykografiska samt beteendemässiga. De *geografiska* variablerna syftar till att segmentera marknaden i geografiska områden. På makronivå kan marknaden segmenteras i nationer och på mikronivå kan marknader segmenteras i stadsdelar. De *demografiska* variablerna segmenterar marknaden i exempelvis ålder, kön och inkomst. Kotler och Keller (2006) menar att dessa variabler frekvent används då de ofta är möjliga att koppla till konsumtionsbehov samt på grund av simpliciteten för företagen att mäta just dessa variabler. *Psykografiska* variabler innefattar specifika karaktärsdrag, som en fördjupning från de demografiska variablerna. Dessa variabler kan vara livsstil och värderingar, vilket kan vara på ett brett spektra i ett annars smalt demografiskt avgränsat område, exempelvis kvinnor i åldern 40-49. *Beteendemässiga* variabler innebär att man segmenterar kunder utifrån attityd mot eller användning av produkter. Genom att mäta detta är det möjligt för företaget att förstå

hur ofta den valda kundgruppen använder företagets tjänster och deras lojalitet mot varumärket (Kotler & Keller, 2006).

Efter att marknaden har delats upp i olika segment ska företaget precisera målmarknad/er. Företaget bestämmer vilket segment man ska rikta sig till utifrån hur attraktivt det valda segmentet är och vilka tillgångar företaget har i sin ägo. Många marknader är så kallade dynamiska marknader vilket innebär att beteendemässiga och psykografiska variabler är benägna att skifta. Enligt Quinn, Hines och Bennisson (2007) är klädmarknaden just en sådan marknad och ställer sig därför kritiska till att analysera marknaden som något statiskt. De menar att det är en mycket stor risk att vara statisk i sin positionering då de variabler som analyserats tidigare kan ha skiftat kraftigt utan att företaget i fråga har noterat denna förändring. Quinn m.fl. (2007) påvisar att intuition är ett viktigt verktyg att använda när man segmenterar och positionerar sig som företag på en dynamisk marknad och påpekar vikten av forna erfarenheter när målmarknaden ska urskiljas.

#### *2.4.2 Positioneringsfaktorer*

Brooksbank (1994) menar att det är väsentligt att analysera hur konkurrenter har valt att positionera sig på marknaden för att sedan kunna urskilja styrkor och svagheter i andra aktörer. Som ovan nämnt presenterar Porter (2008) hot från andra aktörer som en av de faktorer som bör tas i beaktande när ett företag positionerar sig på marknaden. Porter (1980) presenterade sitt ramverk om fem krafter som påverkar hur företag positionerar sig på marknaden ur en konkurrenssynpunkt. Porters fem faktorer är; Hot från nya aktörer, hot från befintliga aktörer, hot från kunder, hot från leverantörer och hot från substitut.

***Hot från nya aktörer*** syftar till att analysera inträdesbarriärerna på marknaden. En inträdesbarriär kan vara restriktioner, exempelvis alkoholmonopolet i Sverige. Då Systembolaget är ensam aktör som lagligt får sälja alkoholhaltig dryck med en alkoholvolym över 3,5% för privatkonsumtion på den Svenska marknaden, är hotet från nya aktörer lågt. Enligt Ugglå (2006), minskar också hotet från nya aktörer om de redan befintliga aktörerna har differentierat sig och har en redan stark varumärkesposition.

**Hot från befintliga aktörer** analyserar konkurrensen mellan de redan aktiva företagen på marknaden. På en marknad finns det tre strategier, så kallade konkurrensstrategier, som separerar de olika företagen i syfte att differentiera sig gentemot de befintliga aktörerna (Uggla, 2006). De tre olika strategierna är kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Enligt Uggla (2006) innebär strategin kostnadsledarskap att företaget arbetar med att aktivt sänka samtliga kostnader för att kunna erbjuda konsumenterna ett lågt pris. Vidare presenteras den andra konkurrensstrategin, differentiering, som en strategi där företaget gör något annorlunda för att separera sig från konkurrenten och ger därigenom konsumenten en positiv upplevelse som skiljer sig från de andra aktörerna. Differentieringen kan ske genom innovativa lösningar, nytänkande design och formgivning eller vara fokuserade på mer personliga aspekter som miljö och service.

Avslutningsvis innebär fokusering att företaget har specificerat sig mot ett specifikt kundsegment och enbart fokuserar på detta. Det kan innefatta att man valt att rikta sig mot konsumenter med intresse för lyxprodukter, eller konsumenter som söker t-shirts med motiv från Star Wars. Fokusering innebär alltså att företaget bryter ut ett segment ur en population av konsumenter och enbart erbjuder produkter som kan skapa värde för det här kundsegmentet. Enligt Brüdson och Evans (2004) har aktörer inom klädbranschen en utmaning i att behålla de skapade konkurrensfördelarna långsiktigt. Ännu en utmaning är att konkurrera mot e-handeln, vilket försvårar differentieringen ytterligare. Genom dessa hinder blir det en utmaning för företagen på marknaden att behålla sina kunder. Som ovan nämnt, förklarar Uggla (2006) att ett sätt att minska hotet från nya aktörer är genom differentiering, något som Brüdson och Evans (2004) påpekat är en svårighet inom klädbranschen.

**Hot från kunder** innebär att kunderna har en viss förhandlingsstyrka. Ju starkare förhandlingsstyrka desto större är påverkan på hur företag positionerar sig (Porter, 1980). Kundernas priskänslighet, benägenhet att köpa en stor kvantitet och mängden konsumenter är samtliga faktorer som avgör hur stort hotet från kunderna är. Ett starkt positionerat företag kan sänka den förhandlingsstyrka som kunderna har (Uggla, 2006).

**Hot från leverantörer** tvingar företag att positionera sig utifrån förhandlingsstyrkan leverantörer har på marknaden. Det rör sig om huruvida den produkt som leverantören levererar är unik och hotet om att leverantören kan välja att samarbeta med konkurrenter (Porter, 1980).

**Hot från substitut** innebär att konkurrensen på marknaden är avhängigt den produkten som erbjuds av företaget och huruvida den är lätt eller svår att ersätta. Ju lättare det är att ersätta en viss produkt desto högre är hoten på en marknad. Att ersätta en produkt är lättare i de fall då omställningskostnaderna är låga för kunden och om exempelvis priset är lägre hos en konkurrent men kvalitén är densamma (Porter, 1980).

### 2.4.3 Värdepositionering

Uggla (2006) lyfter att det, utöver en positionering på marknaden utifrån konkurrensbild, skapas en värdepositionering. Värdepositioneringen kan antingen vara av psykologisk form eller generell. Uggla menar vidare att den psykologiska värdepositioneringen innebär det som involverar konsumenter på ett kognitivt och emotionellt sätt medan generell värdepositionering bygger på ett förhållande med det erbjudna värdet för kunden och priset på produkten.

#### 2.4.3.1 Psykologisk värdepositionering

Under den psykologiska värdepositioneringsstrategin finner man fyra undergrupper som samtliga engagerar köparens kognitiva och emotionella sidor. De fyra undergrupperna som presenteras är emotionell positionering, mixad positionering, uppmärksamhetspositionering samt objektiv positionering (Uggla, 2006). Uggla menar att *emotionell positioneringsstrategi* är speciellt vanlig när köparen behöver ta ett emotionellt ställningstagande, något som är mycket vanligt inom klädbranschen. Vidare förklarar Uggla att klädbranschens erbjudande ofta har stora symbolvärden som kan verka självförverkligande för konsumenten. Att nyttja symbolvärdet kan inom klädbranschen skapa en igenkänningsfaktor mot konsument och därför också bli en konkurrensfördel mot andra verksamma aktörer (Bridson & Evans, 2004). Ett företag som har en *mixad positioneringsstrategi* innebär enligt Uggla (2006) att företaget i fråga erbjuder produkter där de emotionella attributen och de funktionella attributen väger tungt. Köpare inom denna kategorin har ofta gjort en bakomliggande och grundlig research

och skapat ett mycket starkt emotionellt band till produkten. När företag använder en *uppmärksamhetspositionering* jagar de snabba beslut hos köparen och lägger lite fokus på att engagera köparen emotionellt. (Uggla, 2006). *Objektiv positioneringsstrategi* innebär att företagen involverar köparen genom att presentera den erbjudna varans funktion snarare än genom de emotionella värden (Rintamäki, Kuusela & Mitronen, 2007).

#### 2.4.3.2 Generell värdepositionering

Till skillnad från det kognitiva och emotionella engagemanget som skapas i en psykologisk värdepositionering, lägger en generell värdepositioneringsstrategi mer tyngd i förhållandet mellan upplevt värde och prissättning. Ugglar (2006) presenterar, precis som med psykologisk värdepositionering, fyra olika subkategorier inom den generella värdepositioneringsstrategin. Subkategorin *mer för mer* menar Ugglar (2006) innebär att konsumenter får ett högre produktvärde samtidigt som prissättningen på den erbjudna produkten också är högre. Subkategorin *mer för samma* förklaras som ett koncept där erbjudandet är samma som i kategorin *mer för mer*, men att priset som erbjuds är lägre än i *mer för mer* kategorin (Ugglar, 2006). Budget- eller fyndpositioneringen kallar Ugglar (2006) för *samma för mindre* och innebär att köparna söker ett ekonomiskt värde vilket genereras genom att man får samma kvalitet för ett lägre pris. Lägst kvalitet och lägst pris placeras i subkategorin *mindre för mycket mindre* och positionerar sig på marknaden som ett alternativ där den erbjudna produkten har ett enda behov att fylla och inte tillfredsställer några andra behov hos köparen. (Ugglar, 2006).

## 2.5 Varumärkesutveckling

Hemligheten bakom varför vissa varumärken på sikt överlever och andra inte förklarar Groucutt (2007) bero på hur bra ett varumärke lyckas med att utvecklas och anpassa sig i takt med sin omgivning. Dock kan en sådan anpassning både vara svår, tidskrävande och riskfylld. Enligt Kotler m.fl (2013) finns det fyra möjliga strategier för att utveckla ett varumärke. Dessa är följande:

- ◆ Linjeutvidgningar
- ◆ Varumärkesutvidgningar
- ◆ Multibrands-strategi
- ◆ Nya varumärken



**Fig. 2,** *Varumärkesutvecklingsstrategier.* Figur inspirerad av Kotler, Armstrong och Parment (2013).

### 2.5.1 Linjeutvidgningar

Linjeutvidgning innebär enligt Kotler m.fl. (2013) att "ett företag utvidgar sina existerande varumärken genom nya former, färger, ingredienser och smaker". Idag är majoriteten av alla nya produkter på marknaden produktlinjeutvecklingar. En förklaring till detta beror på att linjeutvidgningar innebär både relativt låga kostnader och låga risker samtidigt som varumärket har möjlighet att tillfredsställa fler konsumenters önskemål efter olika tycke och smak. Ytterligare fördelar är att ta vara på överkapacitet i företagets fabriker samt öka sin exponering genom att göra anspråk på fler av handlarnas hyllor. Dock kan för många utföranden bidra till att vara svåröverskådligt samt administrativt kostsamt, något ett företag bör ta i beaktning. Vidare nämns begreppet "kannibalisering". Begreppet syftar på att en linjeutvidgning av produktlinjen kan leda till ökade kostnader av administrativt arbete, logistik och ett behov att större lageryta. I vissa fall ökar risken att specifika produkter tar slut. Målet med en linjeutvidgning är att ta över marknadsandelar av sina konkurrenter, den största risken med strategin är en kannibalisering av företagets egna produkter.

### 2.5.2 Varumärkesutvidgningar

Den andra strategin för varumärkesutveckling förklarar Kotler m.fl (2013) vara varumärkesutvidgning. Varumärkesutvidgning syftar att använda ett existerande varumärke



för att skapa nya eller modifierade produkter inom en ny kategori. Ett vanligt förekommande fenomen är att exklusiva varumärken som Gucci, Dior och Versace idag även erbjuder parfym utöver sina klädkollektioner. Fördelen med denna strategi är att den nya produkten direkt blir igenkänd av konsument i och med sitt välkända varumärke, vilket ökar chansen till att bli accepterad snabbare av marknaden samtidigt som det drar ner kostnaderna för produktens marknadsföring. Riskerna som kan uppstå vid varumärkesutvidgning är att varumärkets profil blir mer oklar. Om utvidgningen misslyckas finns risken att alla olika produkter som bär varumärkets namn påverkas negativt.

### *2.5.3 Multibrands-strategi*

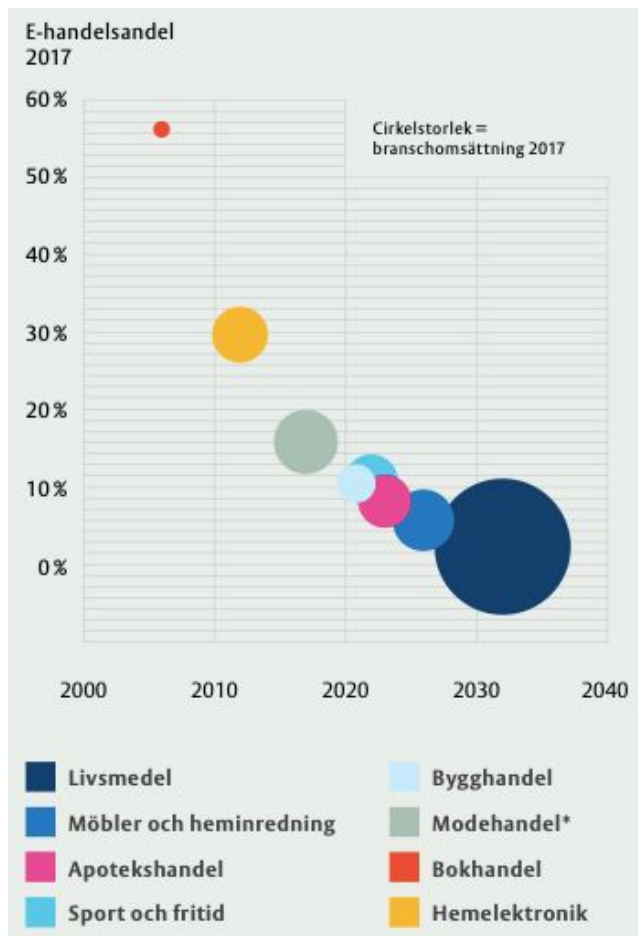
Multibrands är en strategi som används när man introducerar ytterligare ett eller flera varumärken, fast i samma kategori (Kotler m.fl. 2013) Detta är en strategi som används av bland annat detaljhandelsföretaget H&M som erbjuder andra varumärken som exempelvis Weekday och & Other Stories i samma segment men där olika varumärkesprofiler skiljer dem åt. En fördel med strategin är att man snabbt kan införa och erbjuda olika produktens egenskaper till olika köpmotiv samtidigt som man kan göra anspråk på en större yta i de butiker produkterna säljs. Dess nackdel är att varje varumärke får en mindre marknadsandel. Ytterligare risker är att vissa varumärken inte är tillräckligt lönsamma vilket resulterar i att företaget sprider och ödslar sina resurser istället för att fokusera dem på det varumärke som har störst potential att växa sig starkare och öka sin lönsamhet.

### *2.5.4 Nya varumärken*

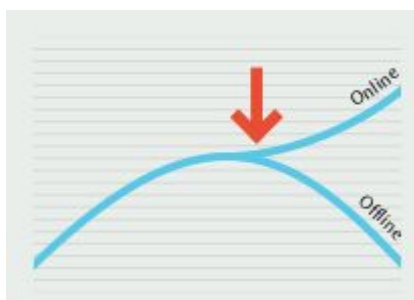
Den sista strategin Kotler m.fl. (2013) diskuterar är nya varumärken. Denna strategi anses lämplig i de fall ett existerande varumärke saknar attraktionskraft hos ett segment man har som mål att rekrytera. Exempelvis skapade bilvarumärket Toyota lyxvarumärket Lexus för att penetrera premiummarknaden, då Toyota främst förknippades till volymmarknaden och ett brett kundsegment. Liknande strategin multibrands finns dock en risk att företaget sprider sina resurser, samt att vissa branscher redan består av för många varumärken vilket innebär hård konkurrens. Någon som i sin tur bidragit att "megabrandstrategier" blivit allt vanligare. Megabrandstrategier innebär att ett större fokus läggs på de varumärkena som har potential att bli bäst i sin kategori, medan de varumärkena som växer långsamt avvecklas.

## 2.6 Digitalisering

I takt med en ökad digitalisering har e-handeln expanderat vilket i sin tur resulterat i förändrade konsumtionsbeteenden (Arnberg m.fl. 2018). Exempelvis är dagens konsument mer prisedveten och allt mer välinformerad. Att jämföra priser, produktinformation och kontrollera lagersaldon är beteenden som blivit vanligare och görs främst till hjälp av mobiltelefonen (ibid.). Enligt Arnberg m.fl. (2018) pågår det just nu ett paradigmskifte inom detaljhandeln. Allt fler konsumenter väljer att köpa varor och tjänster över internet, vilket gör att utmaningen för fysiska butiker ökar. Felländer och Åsbrink (2017) diskuterar vidare att digitaliseringen av handeln har bidragit till lägre kostnader för transport och produktionen av varor. Detta har gjort att marknaden blivit större och en hårdare internationell konkurrens mera påtagligt. På bara sex år har omkring 5000 butiker, vilket motsvarar var tionde butik inom sällanköpshandeln i Sverige försvunnit ur den fysiska miljön (Arnberg m.fl. 2018). Det senaste årets utveckling visar att den digitala omställningen inom handeln accelererar. Tillväxten sker idag på nätet vilket framgår i diagram 1. När största delen av försäljningstillväxten sker på nätet, vilket idag är fallet för sällanköpshandeln, har branschen nått en brytningspunkt. Något som illustreras i figur 3. I detta skede krävs att fysiska aktörer antingen erövrar marknadsandelar från sina konkurrenter eller minskar kostnader för att försvara företagets vinster. Brytningspunkten sker vanligtvis omkring 10 till 15 procent beroende på bransch. När denna punkt är nådd tenderar den fysiska handeln att få stora lönsamhetsproblem. Något som intensifierar trycket mot digitalisering. Procentsnivån för modehandeln anges idag vara 16 procent (Arnberg m.fl. 2018). Utöver det teknologiska skiftet bedöms ett demografiskt skifte få en betydande påverkan på framtidens detaljhandel (ibid.). Den yngre konsumenten är generellt mer van vid ny teknik. Redan år 2025 beräknas cirka 44 procent av Sveriges befolkning vara ”digital natives” mot dagens 35 procent. Personer som vuxit upp med digitala produkter, tar nya beteenden för givet och ställer högre krav. I takt med att digital natives med tiden blir fler måste handlarna i allt högre grad öka sin närvaro oavsett kanal (ibid.).



**Diagram 1,** *Indikativa årtal för brytpunkter inom detaljhandeln då tillväxten i huvudsak sker på nätet.* Y-axeln illustrerar branschernas mognadsgrad 2017 och längs med den vågräta axeln har brytpunkter för respektive bransch skattats. Källa: Arnberg, Bergh, Nevander och Svensson, 2018.



**Fig. 3,** *Pilen illustrerar brytningspunkten.* Vid en e-handel mellan 10 och 15% börjar den fysiska handeln lida på riktigt. I detta skede har e-handeln en ökande tillväxt medan den fysiska handeln tappar tillväxttakt. Källa: Arnberg, Bergh, Nevander och Svensson, 2018.

### ***Fördelar med e-handel***

- ◆ Att starta upp en e-handeln kräver relativt låga startkostnader (Zhaku-Hani & Abedini, 2017).
- ◆ Konsumenten slipper varken anpassa sig till begränsade öppettider eller geografiska avstånd (Zhaku-Hani & Abedini, 2017).
- ◆ Ett större utbud av produkter och tjänster. Behöver inte anpassa sig till en begränsad yta liksom en fysisk butik (Zhaku-Hani & Abedini, 2017).
- ◆ Ökad kundkrets när geografiska avstånd elimineras (HUI Research, 2011)
- ◆ En e-handel förhindrar butiksstölder och snatteri, vilket minimerar svinn och kostnader (Ström, 1999).
- ◆ En internetsida med en e-handeln underlättar att konsumenten smidigt och effektivt hittar den efterfrågade produkten genom att använda sökord (Zhaku-Hani & Abedini, 2017).
- ◆ En ökad möjlighet att samla in data om kunden för att bättre förstå konsumtionsmönster. Exempelvis vart kunden bor, val av betalningsmetod, hur ofta och vad konsumeras (Zhaku-Hani & Abedini, 2017).

### ***Nackdelar med e-handel***

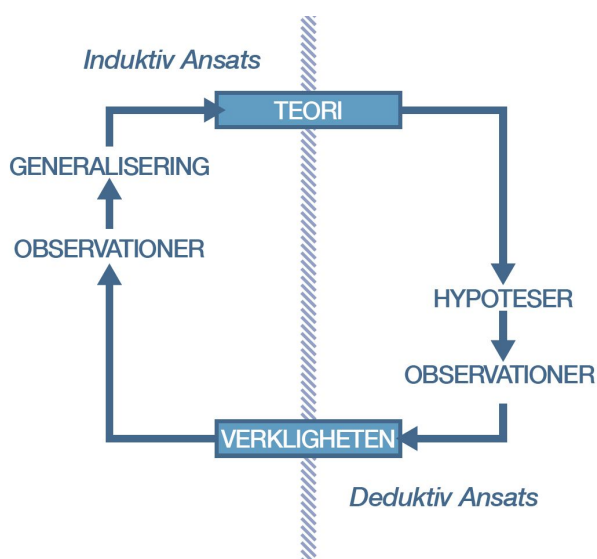
- ◆ Leveranstid (Ström, 1999).
- ◆ Saknar möjlighet att känna, se och lukta på en vara vilket kan stärka köppplevelsen och underlätta köpbeslut (Ström, 1999).
- ◆ Avsaknad av personlig kontakt och service. Vilket försvårar att bygga relationer mellan konsument och varumärke (HUI Research 2011).

### 3. Metod

I metoddelen presenteras studiens forskningsmetod och vilken ansats studien använt. Vidare förklaras metoder för datainsamling, där primär- och sekundärdata presenteras tillsammans med studiens metod för analys av insamlad data. Insamling av primärdata har skett genom intervjuer, i 3.3 - Urval av respondenter, presenteras vad urvalet baserats på. Avslutningsvis kommer detta kapitel att förklara de etiska aspekterna studien har förhållit sig till, samt presentera studiens trovärdighet.

#### 3.1 Forskningsmetod

Studien om Nordiska Kompaniet i Göteborg och deras utveckling förhåller sig till en induktiv ansats, vilket kortfattat betyder att man utgår ur verkligheten och genomför observationer för att sedan applicera en teori på det observerade beteendet (Bryman & Bell, 2013). En kvalitativ studie har generellt en induktiv ansats till skillnad från den kvantitativa metoden som förhåller sig till den deduktiva ansatsen. Figur 4 nedan illustrerar skillnaden mellan de två typerna av ansatser.



**Fig. 4.** Förklarar det deduktiva och induktiva förhållningssättet och skillnaderna i arbetssätt.

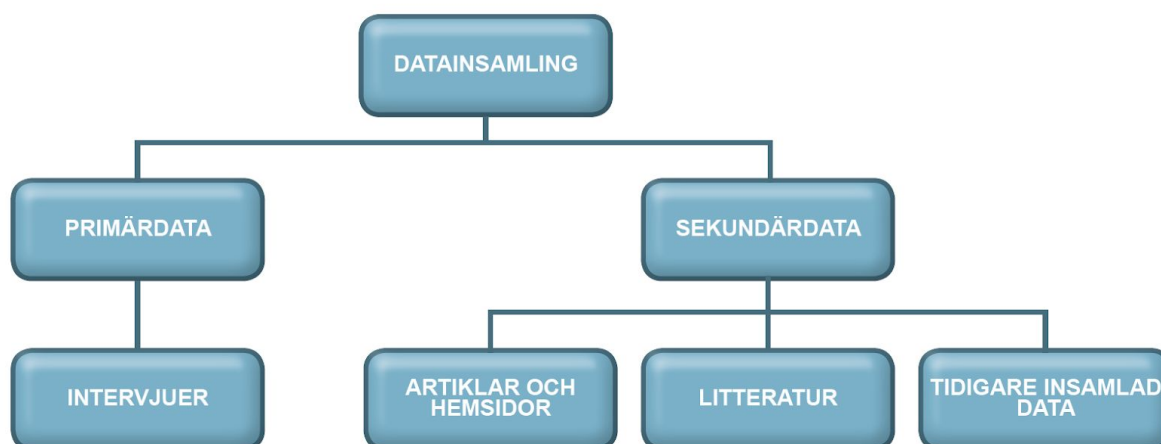
De ovan nämnda metoderna kvalitativ och kvantitativ är två olika tillvägagångssätt för att samla in data. En kvalitativ studie innebär att data samlas in i icke-numeriska format, det vill säga genom intervju, observationer eller skrivna dokument. Detta skiljer sig mot den kvantitativa metoden som samlar in data genom direkta mätningar genom enkäter

(Gunnarsson, 2002). En studie där datainsamling sker med en kvalitativ metod innebär mycket ofta att en djupare kunskap i det valda ämnet bildas (Patel & Davidson, 2011). Detta, genom att datainsamlingen i en kvalitativ studie ofta besvarar de ställda frågorna på ett mer välutvecklat och utförligt sätt i förhållande till de svar som erhålls då en kvantitativ metod brukas. En kvantitativ studie innebär att datainsamlingen sker i en större skala genom att exempelvis välja ut ett kundsegment att svara på en utskickad enkät och kan vara att föredra i studier där syftet är att belysa en speciell företeelse som beaktats tidigare (Patel & Davidsson, 2011).

En kvalitativ studie har som mål att bilda en djupare kunskap i det specifika ämnet och kan, enligt Larsson (1986), användas som metod för att undersöka samt förklara verkliga situationer genom teorier och modeller. Detta gör att informationen som samlas in med en kvalitativ metod ofta är mer innehållsrik. Studien i fråga genomförs med en kvalitativ metod för att besvara forskningsfrågan på djupet, målet är att besvara forskningsfrågan "Hur kan NK i Göteborg utvecklas i enlighet med sin nuvarande varumärkesidentitet och positionering utan att förlora styrkan i sitt varumärke?". Antagandet togs att forskningsfrågan besvaras på bästa sätt genom att intervjua selektivt utvalda personer med koppling till Nordiska Kompaniet eller branschen varuhuset befinner sig i. Studien har därför valt ut exempelvis anställda i varuhuset samt respondenter från Svensk Handel och HUI, istället för att genomföra en studie som använder sig av en kvantitativ metod. Vidare ansågs en kvantitativ metod i frågan hade resulterat i ett grundare svar på frågan medan kvalitativ metod besvarar frågan på ett konkret sätt.

## 3.2 Datainsamling

Båda författarna har NK-varuhuset i Göteborg som arbetsplats. Under tidens gång har ett trafik- samt försäljningstapp uppmärksammats. Denna egna observation lade grunden för studiens ämne och frågeställningen. Dock bör påpekas att forskningsfrågan har formulerats i efterhand, vilket stärker studiens induktiva ansats. Samtlig datainsamling genomfördes på ett objektivt sätt och utan personlig involvering för att minimera risken för färgad data. I studiens förstadium samlades information och data gällande NK och detaljhandeln genom sekundärkällor såsom artiklar, officiella hemsidor och årsredovisningar. Detta för att bygga ett fundament av information för att garantera att frågeställningen är relevant och korrekt ställd. Vidare samlades teori i litteratur och annat utbildningsmaterial som kunde användas som stöd för studien. I Figur 5 nedan presenteras de olika källor som använts för datainsamling primärt och sekundärt.



**Fig. 5.** *Processen för datainsamling.*

### 3.2.1 Primärdatainsamling

När en studie genomförs med en kvalitativ forskningsmetod är det en god idé att samla in primärdata genom intervjuer då ett samtal sker mellan forskare och personer som är kopplade till företaget eller det valda studieområdet. Genom intervjuer blir studien verklighetsförankrad (Bryman & Bell, 2013). I denna studie är samtlig primärdata insamlad genom intervjuer med respondenter som antingen arbetar på NK i Göteborg eller besitter en högre expertise inom det valda studieämnet. Intervjuerna genomfördes med en

semistrukturerad karaktär. En semistrukturerad intervju innebär att huvudfrågorna är förutbestämda medan följdfrågorna formuleras i beaktande på vad respondenten svarat på huvudfrågan (ibid.). Detta för att inte begränsa intervjuens innehåll och istället flexibelt kunna utveckla unika diskussioner inom vissa intressanta ämnen som uppkommit under intervjuerna.

En semistrukturerad intervju är opportun i studier där det finns ett uttänkt fokus samt en tydlig vision i hur datan som insamlats kommer att analyseras i studien. Den risk som finns när en intervju är semistrukturerad är att de oförutbestämda följdfrågorna kan färgas genom förväntningar och förutfattade meningar (Bryman & Bell 2013). Ett antal frågor som var av intresse för studien formulerades och lade grunden till studiens intervjuguide. Frågorna som formulerades i intervjuguiden testades för att granska frågornas relevans och korrigerades i efterhand för att utforma den slutgiltiga intervjuguiden (se bilaga). En intervjuguide är kortfattat den mall av huvudfrågor som efterföljs i den semistrukturerade intervjun. I denna studie formulerades två intervjuguides. En av dem formulerades specifikt till respondenterna på Svensk Handel och HUI medans den andra riktade sig till anställda på NK. Bakgrunden till detta var för att koppla samman och jämföra interna insikter gällande NK med ett externt perspektiv på handeln i stort.

Intervjuerna genomfördes med en butikschef och ett flertal butiksanställda på NK samt med en näringspolitisk expert på Svensk Handel och en näringslivsexpert på HUI. Intervjuerna varade olika länge men i genomsnitt pågick intervjun i 30 minuter. Patel och Davidsson (2011) nämner ett antal faktorer som kan komma att påverka intervjuens form och kvalitet, exempelvis arbetsroll och social bakgrund. Därför var det av stor vikt att få med ett brett spektra av respondenter. Det var högst angeläget att samtliga respondenter upplevde att tiden räckte till och att de fick utrymme att tänka ut och formulera sina svar väl. (Bryman & Bell, 2013). För att säkerställa intervjuernas kvalitet och gestaltning genomfördes samtliga intervjuer enskilt för att möjliggöra anonymitet samt i högre grad få sanningsenliga svar. Då en del av frågorna kunde leda till utmanande diskussioner, var det av stor vikt att respondenten kunde besvara dessa frågor utan att känna sig iakttagen eller pressad av förväntningar från andra medarbetare (Patel & Davidson, 2011). Sannolikheten att de erhållna svaren skulle vara mer verklighetsförankrade uppskattades högre om intervjuerna genomföras



enskilt. För att garantera hög kvalitet på de erhållna svaren informerades samtliga respondenter om att deras namn skulle komma att anonymiseras.

På grund av den rådande situationen gällande Covid-19 genomfördes samtliga intervjuer över videolänk via Skype. Att genomföra intervjuer digitalt befäster anonymitet, då ingen annan vet om att studien har genomförts med respondenten. De digitala intervjuerna har varit mycket väl fungerande och upplevelsen är att det diskussioner över videolänk kan bli ännu rakare och mer djupgående då man inte sitter i samma rum som respondenten vilket motverkar intervjuareffekten. I motpol till den nämnda fördelen med digital intervju, kan oärliga svar erhållas i högre grad då intervjuareffekten uppfattas som lägre och därmed kan situationen kännas mindre allvarsam. Ytterligare bekymmer med digitala intervjuer är att det kan förekomma störningar i ljud och bild vilket kan ge upphov till informationsbortfall och missuppfattningar.

### *3.2.2 Sekundärdata*

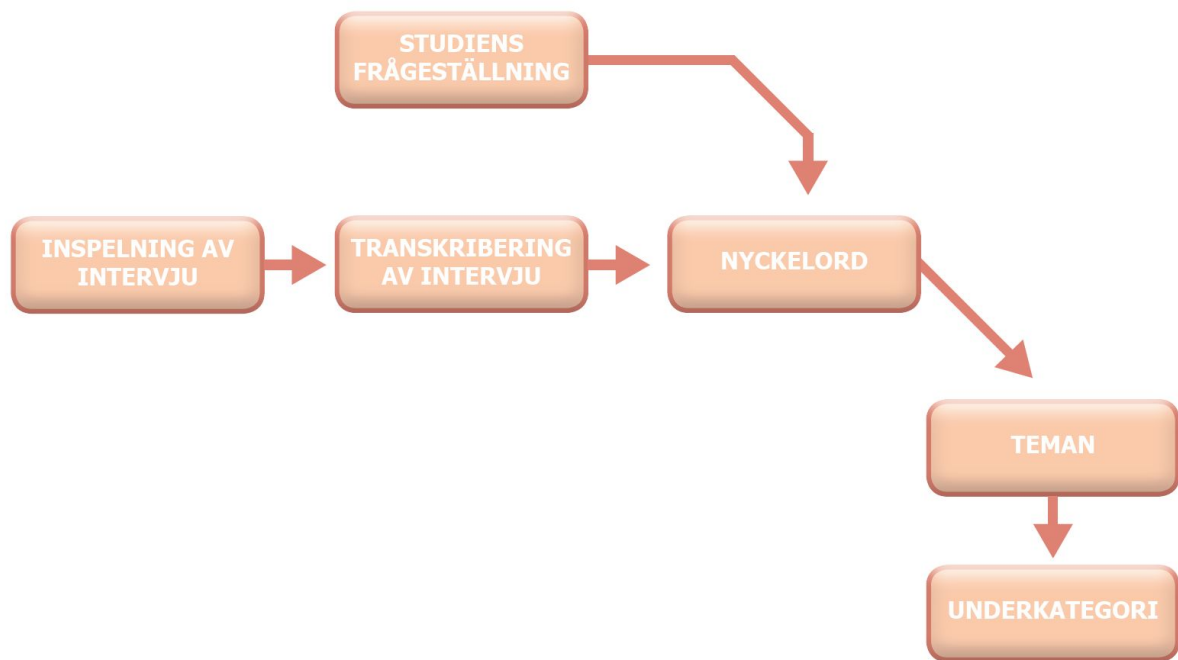
För att tillfoga primärdatan samt bekräfta, jämföra, eller dementera det som insamlats genom primära källor har data från sekundärkällor använts. Den data som samlats in från sekundärkällor hämtades från litteratur, vetenskapliga artiklar och internetkällor. De vetenskapliga artiklar som använts i studien i syfte att bilda förståelse angående den teoretiska referensramen hämtades från olika databaser. Sökning efter material har skett på Göteborgs Universitetsbiblioteks databastjänst "Supersök", Emerald Insight samt Google Scholar. För att hitta relevanta artiklar i databaserna har nyckelordssökning varit framgångsrikt, viss sökning har också skett med boolesk metod. Boolesk metod innebär att sökningen innehåller AND, OR eller NOT för att få fram de mest relevanta artiklarna i sammanhanget.

Litteraturen som användes syftade till att samla kunskap till metodkapitlet och erhålla information gällande tidigare studier och teorier. Val av litteratur grundades i välkända författares verk, exempelvis Bryman & Bell (2013) för att formulera ett välutvecklat metodkapitel. Litteraturen som användes har i störst utsträckning varit i fysisk form. Utöver vetenskapliga artiklar och litteratur har sekundärdata till studien hämtats från diverse hemsidor på internet. NKs egen hemsida har varit till användning för bakgrundsinformation

om företaget. Andra hemsidor har tillhandahållit exempelvis årsredovisningar, branschinformation och annan data som har varit relevant för att fylla studiens syfte och besvara den aktuella frågeställningen. Den information som har hämtats från sekundärkällor har sedan ihop med den primärdata som samlats in genom transkriberade intervjuer använts som data för analysen.

### *3.2.3 Metod för Analys*

Denna studien använder den analysmetod som enligt Bryman & Bell (2013) kallas för kodning, vilket innebär att de intervjuer som genomförts spelades in för att i efterhand transkriberas ordagrant. Arbetsprocessen för kodning illustreras i figur 6 nedan. När de genomförda intervjuerna transkriberats drogs kopplingar från intervjuer till relevanta nyckelord i syfte att lätt belysa vilka ämnen som intervjun behandlat. De relevanta nyckelord i fråga grundades i återkommande begrepp som hämtats i studiens valda teorier. För att hålla den insamlade datan relevant minimerades antal nyckelord för att enbart behålla de som var av intresse för studien. Vidare kategoriseras de kvarstående nyckelorden under teman som hade tydlig länk till frågeställningen. Efter att ha fragmenterat intervjuerna ner i teman länkades varje tema till en underkategori för att specificera den insamlade datan yttermera och placera den relevanta insamlade informationen i rätt underkategori. Avslutningsvis söktes olika typer av mönster för att finna samband eller variationer hur respondenterna uppfattar utvecklingen av Nordiska Kompaniets varuhus i Göteborg.



**Fig. 6.** Schematisk bild över analysmetoden kodning.

### 3.3 Urval av respondenter

Studien har tre urvalskategorier för att täcka ett brett spektra och bidra till en vid överblick av hur NK kan utveckla sitt varuhus. Respondenterna inkluderade tre *butiksanställda* och en *butikschef* verksamma på NK i Göteborg samt två utomstående *branschexperter* för att ge ett externt bidrag till den insamlade empiriska datan. De tidigare nämnda faktorerna, såsom ålder och arbetsroll, som enligt Patel & Davidsson (2011) kan komma att påverka en intervju kvaliteten vägdes in i urvalet. Genom att intervjua personer med olika arbetsroller får analysen ett djup. Något som hade varit omöjligt om respondenterna hade haft samma arbetsroll.

Studiens urval bygger på Denscombes teori om ändamålsenligt urval, vilket innebär att urvalet baseras på den kunskap och erfarenhet respondenterna har inom det valda området för studien (Denscombe, 2014). Vidare bygger teorin på att selektivt välja ut igenkännliga objekt som anses ha ett högt värde i studien. Då ändamålsenligt urval kräver att de som genomför studien selektivt väljer ut respondenter för insamling av data kan insamlingen av data resultera i systematiska fel och feltolkningar. Studiens författare kontaktade utvalda anställda på varuhuset NK i Göteborg. Valen grundades i den anställdas kunskap, erfarenhet samt ålder för att få relevanta svar av respondenten. Vidare fattades beslut om att kontakta högre chefer på NK i Göteborg för att bredda det spektra av respondenter i syfte att besvara studiens frågeställning. För att få ytterligare djup i den insamlade empiriska datan fördes intervjuer med två externa näringslivsexperter för att komplettera det interna perspektivet och undvika färgad data.

För att finna de anställda som ansågs stämma överens med de urvalskriterier som beslutats, användes tidigare insamlad kunskap genom kontakter på NK. Då studiens båda författare har arbetat en längre tid på NK i Göteborg har de samlat en kännedom om vilka anställda som ansågs vara rätt att intervjua i studiesyfte. Den kunskap och erfarenhet som efterfrågades hos de anställda på NK i Göteborg innefattade kännedom om kundsegment, varumärket NK och försäljning. Samtliga tillfrågade anställda arbetar heltid i varuhuset och har god kännedom om varuhusets dagliga kunder och kundsegment. Huvudsyftet med att intervjua butiksanställda samt butikschef på NK var för att erhålla information om hur NK kan utvecklas utifrån ett internt perspektiv. Vilket senare ställdes i relation med utlåtanden från

Svensk Handel och HUI för att finna ett samband eller en diskurs hur sådan utveckling kan komma att se ut.

Studien hade för avsikt att intervjua företagsledning och anställda på marknadsavdelningen på NK. På grund av de rådande omständigheter till följd av Covid-19 har varuhuschefer och ledningsgrupper avstått medverka på grund av tidsbrist. Till följd av detta saknar studien ledningsgruppens åsikter om hur NK kan utveckla sitt varuhus för att möta framtiden.

### *3.3.1 Lista över personer som deltagit i intervjuer*

För att säkerställa hög kvalitet på de erhållna svaren har samtliga respondenter anonymiserats.

*Intervjuperson 1: Representant från Svensk Handel.*

*Intervjuperson 2: Representant från HUI Research.*

*Intervjuperson 3: Anställd i butik (a), NK Göteborg.*

*Intervjuperson 4: Anställd i butik (b) , NK Göteborg*

*Intervjuperson 5: Anställd i butik (c), NK Göteborg*

*Intervjuperson 6: Butikschef, NK Göteborg*

### 3.4 Etiska aspekter

Samtlig relevant data som samlats in genom intervjuer har beaktat de fyra krav gällande forskningsetik som presenteras av Vetenskapsrådet. De fyra krav gällande forskningsetik innefattar informations-, samtyckes-, konfidentialitets-, samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002). Informationskravet innebär, enligt Vetenskapsrådet (2002) att forskaren klargör syftet med studien och de villkor som angår respondenterna. Respondenten ska även informeras att deras medverkan är frivillig och kan när som helst avslutas utan någon negativ följd. Samtliga respondenter ska ta del av information om hur studien och intervjun planeras att genomföras och all information som kan komma att påverka en respondents medverkan ska presenteras. Vidare presenteras samtyckeskravet, vilket innebär att de som deltar i studien som respondenter ska samtycka med studiens syfte och kan när som helst under en intervju välja att avbryta sin medverkan utan några efterföljande konsekvenser. Skulle en respondent välja att avbryta sin medverkan och önskar att få den data som insamlats i intervjun struken uppmanar Vetenskapsrådet (2002) att detta ska genomföras i högsta möjliga grad.

Vidare presenterar Vetenskapsrådet konfidentialitetskravet, vilket ställer krav på att samtliga involverade personer skall skyddas så att utomstående inte har möjlighet att undfå dessa (Vetenskapsrådet, 2002). I denna studie har samtliga involverade respondenter anonymiserats för att skydda personuppgifterna då viss data kan vara känslig att dela med sig av. Vetenskapsrådet (2002) hävdar att det är etiskt rätt att skydda involverade personer som delat med sig av så kallad känslig information, och att det ska vara omöjligt för utomstående att komma åt information om respondenterna. De som involverats i studien ska vidare avrapporteras på ett sätt som gör det ogörligt att härleda till enskilda personer (ibid.). För att undvika problematik samt för att slippa göra en avvägning om vad som anses vara känslig information beslutades tidigt att studiens respondenter skulle anonymiseras.

Det sista presenterade kravet av Vetenskapsrådet (2002) är nyttjandekravet. Nyttjandekravet menar på att de uppgifter som samlats in från enskilda personer endast får användas i forskningssyfte och aldrig lämnas ut i annat ändamål (Vetenskapsrådet, 2002).

### 3.5 Studiens Trovärdighet

Utöver förhållningen till Vetenskapsrådets fyra aspekter för etisk forskning har studien tagit hänsyn till de fyra aspekter som presenteras av Bryman och Bell (2013) gällande studiens trovärdighet. Då studien genomfördes med en kvalitativ metod grundas trovärdigheten i studiens tillförlitlighet, konfirmering, pålitlighet och dess överförbarhet (Bryman & Bell, 2013). Studiens tillförlitlighet förklaras förenklat att det resultat man fått av den insamlade datan hade varit samma om man skulle genomföra studien ytterligare en gång under samma förutsättningar som den första studien genomfördes. Det innebär att datan inte ska vara vinklad till någons fördel utan fri från partiskhet (Rankin, u.å.). Vidare kontrolleras också studiens reliabilitet genom att det sammanställda empiriska materialet har respondentvaliderats av respondenterna (Bryman & Bell, 2013). Vid respondentvalidering kan möjliga oklarheter eller missuppfattningar röjas undan för att den presenterade datan i studien ska vara i enlighet med de svar som erhållits under intervjun. Möjliga felkällor i en intervju är att respondenten missuppfattat frågan, minns informationen fel, att frågor kan vara ställda på ett sätt som gör att respondenten inte kan ge ett välutvecklat svar eller att den tillhandahållna informationen bearbetas på ett sätt som inte stämmer (Svensson, 2015).

För att studien ska undvika att bli missvisande på grund av personliga sympatier eller den valda teoretiska referensramen krävs en säkerställd konfirmering av den insamlade datan. Konfirmering görs i syfte att säkerställa att de slutsatser som presenteras och utförandet av studien ska vara korrekta. I syfte att motverka personliga sympatier och preferenser genomfördes studien med grund i teorier där flera olika forskare drar liknande slutsatser. Vidare granskades den valda litteraturen samt de vetenskapliga artiklarna kritiskt, likaledes var attityden mot de erhållna svaren av respondenterna kritisk. Då studiens båda forskare är anställda av ett företag som är verksamma på NK i Göteborg har konfirmering varit av största vikt för att undvika att färga datan. Detta gjordes genom att undvika att ställa ledande frågor och att egna åsikter hölls utanför arbetsgången när den empiriska datan samlades in. Bryman och Bell (2013) förklarar att en studies pålitlighet bygger på möjligheten att återge studiens skeenden genom att presentera en ingående redogörelse för det valda tillvägagångssättet för att uppnå studiens syfte. Genom att använda intervjuguide, en noggrann litteraturgenomgång och den ovan presenterade modellen för analys kan studiens pålitlighet säkerställas.

Bryman och Bell (2013) förklarar hur studiens överförbarhet menar att åskådliggöra möjligheten att placera det presenterade resultatet i studien i andra sammanhang än enbart den aktuella studien. Den aktuella studien har en kvalitativ metod som grundas i semi-strukturerade intervjuer. I och med att antalet respondenter är få och valda utifrån ett ändamålsenligt urval, kan det anses vara en begränsning i frågan om studiens överförbarhet. Studien syftar till att undersöka hur Nordiska Kompaniet i Göteborg kan utveckla sitt varuhus i linje med varumärkets nuvarande positionering och varumärkesidentitet. Vilket gör att den insamlade datan till viss del även kan vara av relevans för NK i Stockholm. I stort kan studien vara av intresse för andra handlare verksamma inom samma bransch, dock bör ett visst beaktande anmärkas då förutsättningarna kan skilja sig åt beroende på varumärke.



## 4. Resultat och analys

*I detta avsnitt presenteras insamlad data ihop med de tidigare presenterade teorierna. Vi har valt att presentera vår analys av data gällande varumärkesidentitet, varumärkeskapital, positionering och digitalisering för sig. I den löpande texten kommer datan och teorierna som presenteras att analyseras för att därefter kunna dra en slutsats och besvara den forskningsfråga som studerats.*

### 4.1 NKs Varumärkesidentitet

Aaker (1996) hävdar att varumärkesidentiteten särskiljer varumärkesinnehavarens produkt eller tjänst från den övriga marknaden. NK beskriver sig själva som ”ett varuhus i världsklass”. De tre värdeorden *trendledande*, *inspirerande* och *stilfullt* utgör varumärkets kompass mot ett gemensamt mål, vilket kan upplevas av konsumenten i NK:s miljö, sortiment, service och kommunikation (NK (c) u.å.). Varumärkesidentiteten kretsar kring de fyra perspektiven: produkt, varumärket som organisation, varumärket som person och varumärket som symbol (Aaker 1996). Dessa perspektiv utgör den utvidgade identiteten som syftar till att förtydliga, berika och differentiera identiteten (ibid). I följande fyra stycken har både primärdata samt sekundärdata sammanställts. Informationen har analyserats utifrån Aakers identitetsteori och har därefter analyserats in i Aakers identitetsmodell för att generera en djupare kunskap om hur NK som varumärke är uppbyggt.

#### 1, Varumärket som produkt

NK beskrivs av majoriteten respondenter som ett exklusivt varuhus som säljer premiumvarumärken av hög kvalité inom beklädnad, skönhet och heminredning under ett och samma tak. Enligt Representant från HUI Research (2020) ”fyller NK en funktion”, varuhuset gör det enkelt och effektivt att hitta det man söker då utbudet av premiumvarumärken är stort och samlat under samma tak. NKs användare beskrivs av Butikschef NK Göteborg (2020) som en person med ett stort modeintresse där både kön och ålder kan variera. Dock hävdar Butiksanställd (b) NK Göteborg (2020) att ett flertal kunder saknar modeintresse men väljer NK för deras goda rykte av att leverera en hög service.

## **2, Varumärket som organisation**

Utifrån respondenternas svar är NK angelägna sina konsumenter. Vidare förklaras varumärket sträva efter hög kvalite och en stark kultur som genomsyrar hela organisationen. Bland annat beskriver sig NK på varumärkets hemsida som ”en kommersiell och kulturell teater” med en strävan efter att skapa ett högt kundvärde (NK (a) u.å). Butiksanställd (c) NK Göteborg (2020) berättar att varje ny anställd på NK genomgår kursen ”NK-skolan” oavsett avdelning. Kursen är till för att lära sig om NKs historia, värderingar och skapa gemenskap för en gemensam strävan mot samma mål.

## **3, Varumärket som person**

NK är trendigt, stiligt och pålitligt (Butiksanställd (c) NK Göteborg, 2020). NK (a) (u.å.) nämner på sin hemsida att de kontinuerligt förändrar och uppdaterar sitt utbud för att erbjuda det konsumenten efterfrågar idag, varierat med klassiska favoriter. Med en lång och anrik historia skapar NK trygghet och pålitlighet med att erbjuda alla konsumenter 30 dagar öppet köp (NK (c), u.å).

*”Vi vill vara först med det senaste”*

*- Butiksanställd (c) NK Göteborg (2020)*

NKs kunder beskrivs av Butikschef NK Göteborg (2020) som lojala vilket tyder på en god kundrelation mellan varumärke och konsument. En anledning till lojaliteten som byggs upp är förknippat med NKs medlemskap, NK-nyckeln. NK-nyckeln är ett förmånskort där varje köp resulterar i poäng som omvandlas till en värdecheck och kan spenderas på valfri avdelning i varuhuset (NK, (d) u.å). Utöver bonus har medlemmarna även möjlighet att få förtur till rea, förmånserbjudanden samt delta på exklusiva event. En strategi som enligt Butiksanställd (c) NK Göteborg (2020) fungerar och förklarar lojaliteten konsumenterna har till varumärket.

## **4, Varumärket som symbol**

NKs slogan, ”ett varuhus i världsklass” skapar associationer av att vara exklusivt. En beskrivning som samtliga respondenter förknippar med NK. Deras logotyp ligger även nära förknippat med de tre värdeorden trendledande, inspirerande och stilfullt. Varumärkets logotyp är i svart och består av bokstäverna NK i en cirkel, vilken i sin tur omfamnas av en kvadrat i tunna linjer. Butiksanställd (c) på NK i Göteborg (2020) nämner att förkortningen NK är så starkt förknippat med varumärket att det inte är nödvändigt att säga eller skriva ut Nordiska Kompaniet. Enligt NK (c) (u.å.) är det viktigt med samstämmighet. Oavsett avdelning förpackas produkten i silkespapper, en vit presentbox och ett svart silkesband (alternativt rött under julen) som knyts över paketet.

*” Alla känner igen vilket paket som är inhandlat på NK under julgranen ”*

*- Butiksanställd (b) NK Göteborg (2020)*

Ytterligare en slogan som återkommer i marknadsföringssyfte är “först med det senaste” eller “först med det senaste sedan 1902”. Vilket kan förknippas med att NK är det svenska originalet av att vara ett trendledande varuhus (Butiksanställd (c) NK Göteborg, 2020). Till sist bör NK-kortet belysas. NK-kortet kan jämföras med Amex Black card, ett betalkort från American Express som endast fås via inbjudan efter att personen uppnått vissa kriterier. NK-kortet finns i tre olika kategorier: vitt, svart och marmor (Butiksanställd (b) NK Göteborg, 2020). Vitt är till för alla, svart uppnås genom att personen uppnår en viss nivå och marmor erhålls likt American Express via inbjudan. På så sätt fungerar NK-kortet inte bara som symbol för varumärket, utan även som en statussymbol för konsumenten (ibid).



**Bild 1,** *NKs logotyp.* Källa: NK (u.å)

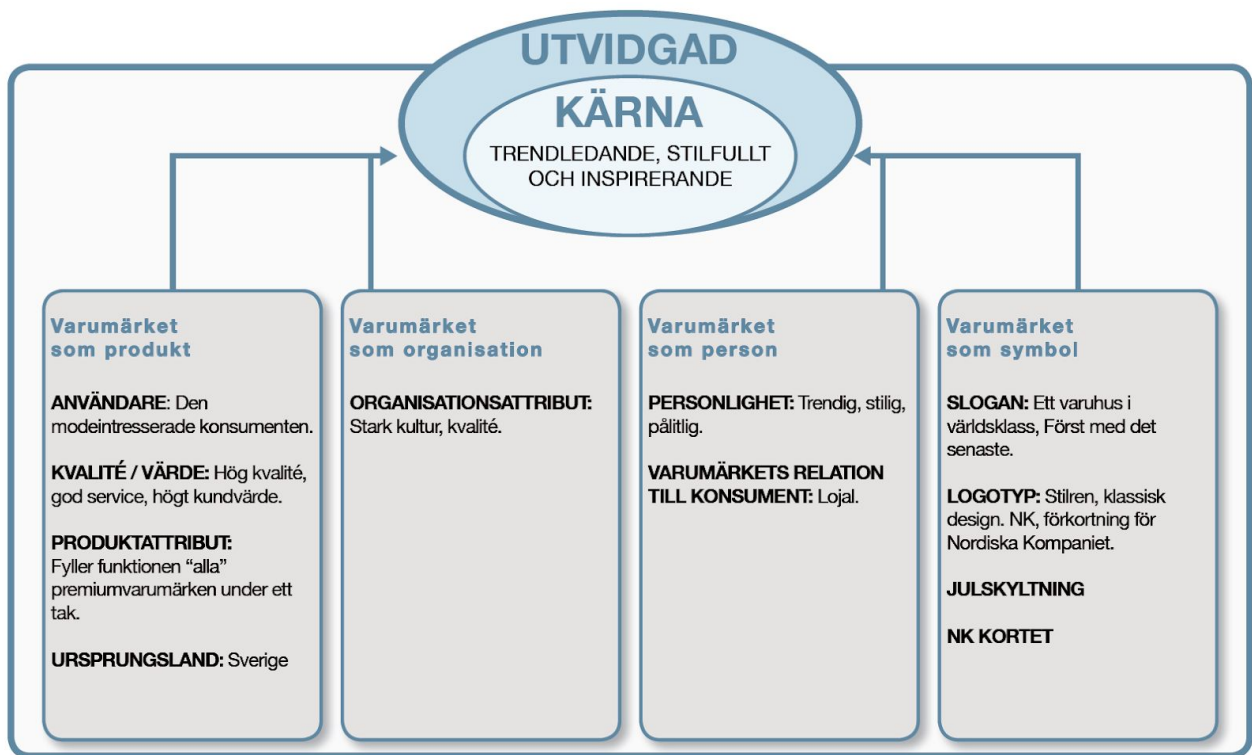


Fig. 8, Egen analys av NKs varumärkesidentitet. Modellen inspirerades av: Aaker (1996)

#### 4.1.1 Nks varumärkesidentitet och varumärkesimage

Enligt Aaker (1996) förklarar varumärkesidentiteten den bild företaget vill förmedla till omgivningen medan dess image antyder hur varumärket uppfattas av omgivningen. I denna studie utgörs omgivningen av NKs anställda. NKs varumärkesidentitet signalerar stil, lyx och flärd (NK (a), u.å.). Dock efterfrågar merparten av de tillfrågade respondenterna mer exklusivitet. Exempelvis är varken NKs utbud av varor och upplevelser tillräckligt exklusivt enligt Butikschef NK Göteborg (2020). En förklaring till varför utbudet ser ut som det gör och till viss del skiljer sig från NK i Stockholm bottnar i att sortimentet är prefererat till den geografiska marknaden (Representant från HUI, 2020). En marknad som efterfrågar premiumvarumärken av fritidskläder framför exklusiva premiumvarumärken som exempelvis Hermés (ibid).

## 4.2 NKs varumärkeskapital

Genom att komplettera Kotler m.fl, (2013) teori med respondenternas ställningstagande är möjligt att analysera vilka byggstenar som bygger ett starkt varumärke och vidare bidrar till att på ett konsistent sätt leverera ett högre varumärkeskapital. Kotler m.fl, (2013) fokuserar på byggstenarna starka ägare, en hög attraktivitet och en hög och stabil efterfrågan. Respondenterna i studien menar på att dessa faktorer är viktiga, men för att på sikt bygga en starkt varumärke krävs även ett bra läge, ett inarbetade varumärke och att varumärket fyller en funktion. Under följande sex underrubriker i detta avsnitt återfinns två stycken. Första stycket redovisar insamlad empirisk data. Följande stycke analyserar respondenternas svar och sekundärdata.

### 1, Bra läge

Enligt Representant från HUI Research (2020) är läget en viktig faktor för att bygga ett starkt varumärke. NK i Göteborg är beläget på en av Göteborgs bästa adresser, Östra Hamngatan 42 som ligger ett stenkast bort från Göteborgs paradgata Kungsportsavenyn. Samtidigt ligger Brunnsparken runt hörnet som är en av stadens mest intensiva platser där det ständigt myllrar av människor, bussar och spårvagnar. Som konsekvens av digitaliseringen är nya varuhus och ombyggnationer av befintliga varuhus idag mer definierade än innan för att höja konsumentnyttan (Representant från HUI Research, 2020). Utöver shopping erbjuds i vissa fall biografer, bibliotek och restauranger.

Mot bakgrunden av att NK har ett bra läge i Göteborgs innerstad finns resurser som biografer och bibliotek inom nära avstånd till skillnad mot ett varuhus beläget på en mindre ort, exempelvis Kongahälla Center i Kungälv. Dessa resurser är därför inte nödvändiga för NK. Istället kan varuhuset utvecklas genom restauranger, utöka sitt utbud av tjänster eller annan verksamhet som står emot digitaliseringens påverkan bättre men samtidigt ökar kundnyttan.

## **2, Starka ägare**

En stark ägare är ännu en faktor som representant från HUI Research (2020) lyfter. Ett antagande som även stöds av Kotler m.fl. (2013).

Som tidigare nämnt ägs NK av fastighetsbolaget Hufvudstaden. Vid eventuella ekonomiska motgångar inom beklädnad finns därför möjligheten att minska ner ytan från fyra plan till hälften för att fokusera på de mest lönsamma avdelningarna i varuhuset, samtidigt som den lediga ytan kan hyras ut till annan verksamhet, exempelvis kontor. Ett annat alternativ är exklusiva bostäder. Att NK som varumärke utnyttjar ytan annorlunda kommer sannolikt påverka och förändra både varumärket positionering och den utvidgade varumärkesidentiteten. Dock är det möjligt att bevara varumärkets kärnidentiteten intakt genom att förknippa de nyrenoverade lyxlägenheterna med de associationer varumärket har idag. Exempelvis exklusivitet, trendigt och stilfullt.

## **3, Inarbetat varumärke och lojala kunder**

Vikten av ett inarbetat varumärke är avgörande enligt Representant från HUI Research (2020). Vidare beskrivs NKs kunder vara lojala varumärket. Anledningen till detta förklaras vara NK-nyckeln (Butiksanställd (a) NK Göteborg, 2020).

NK etablerades år 1902 och har med tiden byggt upp ett rikt heritage, ett bra rykte, långvariga kundrelationer samt intagit och hållit kvar positionen som Sveriges mest exklusiva varuhus utan någon större konkurrens från varken befintliga eller nya aktörer. Varje år samlas unga som gamla för att enligt tradition och kultur skåda NKs dekorativa juls skyltning, vilket gör att varumärket skapar associationer och bygger relationer till personer redan vid en tidig ålder. En yngre generation som med tiden förhoppningsvis kan komma att bli möjliga konsumenter. NKs kunder är lojala vilket är resultatet av att varumärket är kraftigt inarbetat.

## **4, Fyller en funktion**

Representant från HUI Research (2020) betonar vikten av att fylla en funktion för att på sikt bygga ett starkt varumärke.

NK fyller en funktion genom att smidigt och effektivt erbjuda det konsumenten efterfrågar inom kategorin premiumvarumärken och exklusivitet. Ett stort utbud av premiumvarumärken inom mode är samlat på samma ställe samtidigt som det finns möjlighet till en bit mat, upplevelser och tjänster i form av skrädderi och frisör.

## **5, Hög och stabil efterfråga**

Ett tecken på att man är ett starkt varumärke är att man har en hög och stabil efterfrågan och inte behöver göra desperata rabattutspel (Kotler m.fl, 2013). NK följer en fullprisstrategi (NK, (c) u.å). Strategin går ut på att NK i regel har mycket restriktiva regler i användning av nedsatta priser.

Om man utgår från NKs fullprisstrategi och väger den mot Kotler m.fl (2013) antagande om att desperata rabattutspel är vanligt förekommande hos ett mindre starkt varumärke kan man dra slutsatsen av att NK är ett starkt varumärke med en stabil och hög efterfrågan. År 2020 har dock detta förändrats i och med pandemin Covid-19, då NK valde att inleda sin sommarrea i maj istället för efter midsommar. Detta anses dock vara en direkt effekt av ett minskat besöksantal av kunder och inte något som berör styrkan i NK som varumärke.

## **6, Hög attraktivitet**

Slutligen menar Kotler m.fl (2013) på att en starkt varumärke bidrar till att hög attraktivitet i relation till olika intressenter. Majoriteten av respondenterna som arbetar på NK hävdar att de känner sig stolta och lojala till sin arbetsplats. Butiksanställd (b) NK Göteborg (2020) menar på att det var NKs image som var den främsta anledningarna till varför hen sökte anställning på en av varuhusets avdelningarna, samt rekommendation från en vän som arbetat i varuhuset sedan länge. Butiksanställd (c) NK Göteborg (2020) menar istället på att hen arbetat på ett flertal olika avdelningar i varuhuset. Hen söker förnyelse men trivs på NK, en butik utanför varuhusets väggar har därför inte varit aktuellt.

Enligt Butiksanställd (b) på NK Göteborg 2020 och Butiksanställd (c) på NK Göteborg (2020) har NK en hög attraktivitet på arbetsmarknaden, vilket enligt Kotler m.fl, (2013) gynnar ett varumärke. Varumärket har då ett större urval av kandidater att välja mellan, men även en möjlighet att hålla kvar kunnig personal. NKs relation till leverantörer anses också

vara god vilket ger varumärket möjlighet att fortsätta utvecklas och inspirera sina kunder. NK har ett handplockat sortiment av produkter från ett flertal premiumvarumärken, bland annat franska Celiné. Att NK ges möjligheten att erhålla ett varumärke som Celiné i sitt utbud konstaterar att NK som varumärke har en hög attraktivitet även bland leverantörer som inte tillåter vilken handlare som helst att distribuera deras varor.

Slutligen, trots att NK uppfyller många faktorer som avgör och bidrar till om ett varumärke är starkt eller inte kan NK inom vissa kategorier bli bättre. Varuhuset tampas även med utmaningar, vilket presenteras under rubriken digitalisering och positionering. Lyckas man möta dessa anser vi att det finns en möjlighet till att bli ett ännu starkare varumärke i framtiden än vad man är idag.



## 4.3 Positionering

Doyle (1983) förklarar positioneringsstrategi som att ett företag väljer ett segment att rikta sig till och skapar värde genom differentieringsfördelar som sedan bidrar till att företaget konkurrerar ut andra aktörer på marknaden. Företaget bör, enligt Brooksbank (1994) bygga sin positionering genom tre steg:

- ◆ Besluta målmarknad
- ◆ Analysera hur befintliga aktörer har differentierat sig
- ◆ Besluta hur man ska konkurrera mot de redan befintliga aktörerna på marknaden

Nordiska Kompaniet har positionerat sig som ett exklusivt varuhus där några av marknaden mest exklusiva varumärken innefattas av sortimentet, vilket är deras differentieringsstrategi mot deras konkurrenter. Nordiska Kompaniet är ett anrikt varuhus som ständigt varit i framkant gällande exklusivitet och trender. Positionen som lyxvaruhus på den svenska marknaden får anses vara ohotad. Kotler och Keller (2006) förklarar hur man bör segmentera sin målmarknad utifrån fyra olika variabler: *geografiska, demografiska, psykografiska och beteendemässiga*.

*“Man skulle kunna säga att Göteborgs centrum ligger inne i NK-huset!”*

- *Representant från HUI Research 2020.*

### 4.3.1 Geografiska Variabler

Geografiska variabler är viktiga att ta i beaktande när man positionerar sig, det handlar om *var* man befinner sig (stad/stadsdel) och *vem* som rör sig i detta område (Kotler & Keller, 2006). Nordiska Kompaniets geografiska position är svår att konkurrera ut, vilket ger dem en stark fördel. Både i Stockholm och Göteborg ligger varuhusen på attraktiva adresser mitt i centrum. Något som enligt Representant från HUI Research (2020) är till NKs fördel, då detta tillåter dem att erbjuda färre tjänster i sin byggnad gentemot ett varuhus beläget på en mindre ort. Tack vare Nordiska Kompaniets geografiska läge lyckas de preferera sitt sortiment på ett sätt som uppfattas enhetligt med vad varuhuset “ska” erbjuda för att gå i linje med varumärkesidentiteten. Nordiska Kompaniet använder sin geografiska fördel genom att enbart

erbjuda det som anses vara moderiktigt för kunden i storstaden. I storstadsmiljöer som Stockholm och Göteborg passar Nordiska Kompaniet in på ett mycket bra sätt och fyller en funktion (Representant från HUI Research, 2020).

Nordiska Kompaniet finns idag enbart tillgängligt i det fysiska stadsrummet, något som skiljer dem åt från många av deras konkurrenter och utgör en strategi i sig. En egen analys av situationen är att NK historiskt kan ha tjänat på att ha en befäst geografisk position genom att det skapar en unikhet till varje NK-besök. NKs varumärke kan ha byggts starkt genom att ha begränsat tillgängligheten, något som kan vara värt att ta i beaktande när man planerar för en eventuell digital utveckling. Vidare egen analys är att NKs geografiska segmentering kan komma att vara en svaghet i dagens och framtidens tillgängliga, digitaliserade samhälle. I och med att NK inte har någon e-handel begränsas NK till ett geografiskt område vilket kan bidra till ett stort kundbortfall, en analys som vilar på Zhaku-Hani och Abedinis (2017) antaganden om fördelar med e-handel. En avslutande analys gällande NKs geografiska segment är att varumärket återfinns i två separata geografiska delar av Sverige. Det geografiska segmentet Göteborg är mindre än det som återfinns i Stockholm, vilket leder till att NK behöver preferera sitt erbjudande utifrån de förutsättningar som finns i segmentet. Göteborgs geografiska segment är inte lika stort och därför är också det valda demografiska segmentet mindre.

#### *4.3.2 Demografiska Variabler*

De demografiska variablerna, alltså positionering utifrån ålder, kön och inkomst är normalt förekommande i och med enkelheten i att mäta dessa, menar Kotler och Keller (2006). Nordiska Kompaniets utbud riktar sig till modemedvetna kunder som söker exklusivitet inom kategorin kläder, skor och accessoarer. Idag riktar sig varuhuset enligt Butiksanställd (a) NK Göteborg (2020) mer åt den yngre konsumenten i sitt utbud, vilket kan leda till att den äldre kunden känner sig något bortprioriterad. Även Butikschef NK Göteborg (2020) menar på att den äldre kundgruppen kan bli något förbisedd när det pågående renoveringsarbetet är färdigställt. Att segmentera marknaden utifrån ålder är mycket användbart (Kotler & Keller, 2006), men det som blir NKs utmaning är att rikta sin marknadsföring mot rätt kundgrupp. De nyöppnade butikerna i varuhuset riktar sig till en specifik yngre målgrupp enligt (Butiksanställd (a) NK Göteborg, 2020), (Butikschef på NK Göteborg, 2020), men de menar

på att NKs kommunikation brister till denna målgrupp. Enligt Butiksanställd (a) NK Göteborg (2020) finns det mycket i varuhuset som inte förmedlas ut till konsument vilket leder till att ingen riktigt vet vad varuhuset erbjuder.

*“Vi säljer ju skinnjackor som kostar över 50.000 kronor, men folk vet ju inte det. Folk fattar inte det när de kommer in på NK [i Göteborg] idag. Vi är lyxiga, vi förmedlar det inte till våra kunder bara”.*

- Butiksanställd (a) NK Göteborg 2020.

Nordiska Kompaniet har en gemensam Instagramsida för båda varhusen, men används den på rätt sätt för att attrahera den sökta målgruppen? Och gör NK verkligen tillräckligt för att nå ut till sin target-customer? Enligt Representant från Svensk Handel (2020) “är uppdatering A och O inom handeln, men att man måste följa konsumenten”. Det är viktigt att inte uppfattas som omodern, men det är också riskabelt att vara hypermodern på ett sätt som gör att kunderna inte förstår konceptet. Enligt egen uppfattning följer uppdateringarna i varuhuset en linje. Nya avdelningar som flyttat in under den senaste perioden säljer trendiga och exklusiva varumärken som attraherar den yngre kundgruppen, exempelvis det Svenska Streetwear-märket Axel Arigato. Något som borde kommuniceras ut till kund på ett mer “ungdomligt” sätt, via exempelvis influencer marketing. Den yngre målgruppen har inte enbart ändrade konsumtionsvanor utan också förändrade kommunikationsvanor och andra emotionella triggerpoints jämfört med en äldre kundgrupp, något som Nordiska Kompaniet kan behöva tänka på om de ska lyckas attrahera en yngre målgrupp i samma utsträckning som de uppfattas önska.

#### *4.3.3 Psykografiska och Beteendemässiga variabler*

Psykografiska variabler innebär att man tar hänsyn till livsstil och värderingar vid positionering och segmenterar marknaden utifrån likasinnade. Livsstil kan innebära en viss hobby eller att ett visst demografiskt klientel betar sig på ett liknande sätt. De beteendemässiga variablerna delar marknaden i segment som använder samma produkter eller har liknande inställningar mot produkter för att få en förståelse om hur lojal kundgruppen är. (Kotler & Keller, 2006). Quinn et. al (2007) menar att klädesmarknaden är mycket dynamisk, vilket innebär att beteendemässiga och psykografiska variabler är

fluktuerande och aldrig statiska, vilket leder till en ständig utmaning rörande position och differentiering gentemot andra aktiva aktörer på marknaden. Nordiska Kompaniet har positionerat sig mot de kunder som söker trender och har ett stort modeintresse, i och med att mode och trender är säsongsbaserade är det av största vikt från NKs håll att vara ständigt uppdaterade i vad som efterfrågas av kunderna. Enligt Butikschef NK Göteborg (2020) är NK varken tillräckligt exklusivt och långt ifrån tillräckligt differentierat gentemot exempelvis Åhléns eller andra butiker i Göteborg som erbjuder samma eller likvärdiga produkter. Nordiska Kompaniet i Göteborg kan ha en utmaning i att de är verksamma på en marknad som är för liten för att kunna differentiera sig mot butiker som Tiger, Hugo Boss eller Åhléns. Det råder vissa skillnader i sortimentet emellan NK i Stockholm och varuhuset i Göteborg. Förklaringen bottnar i att utbudet är prefererat utifrån de geografiska, psykologiska och beteendemässiga förutsättningarna. I Stockholm är efterfrågan större på exklusivitet, medan konsumenterna i Göteborg efterfrågar premiumvarumärken inom kategorin fritidsvarumärken, exempelvis Gant och Sail Racing (Representant från HUI Research, 2020). Enligt egen uppfattning är NKs varumärkeslöfte för exklusivt för de geografiska och demografiska variablerna på marknaden i Göteborg, vilket blir en utmaning för NK. När Nordiska Kompaniet i Göteborg är prefererat till den Göteborgska marknaden och till det segment som återfinns här, kan det vara så att de anställda i varuhuset upplever en diskurs mellan vad som kommuniceras ut internt från NK och vad som faktiskt erbjuds till konsument. Varumärkesidentiteten stämmer inte överrens med de anställdas image av varumärket.

#### 4.3.4 Fem Positioneringsfaktorer

Porters ramverk om de fem faktorer (1980) som bör tas i beaktande när man positionerar sig på marknaden kan användas för att analysera hur NKs konkurrenssituation ser ut i Göteborg och huruvida den position de har idag är utsatt för stora eller milda hot. Nordiska Kompaniet i Göteborg har, enligt egen analys, ett stort hot från *befintliga aktörer, kunder, leverantörer* samt *substitut*. I enighet med Quinn m.fl (2007) är det svårt för företag att differentiera sig inom klädbranschen vilket gör att samtliga befintliga aktörer i samma prisklass utgör möjliga substitut. Nordiska Kompaniet hotas dels av fysiska butiker som varit etablerade länge inom det geografiska området som Åhléns, men även nya aktörer som har öppnat egna butiker på den svenska marknaden, exempelvis Chanel och Hugo Boss belägna i det nya området

Fredstan. Ett stenkast bort från NK varuhuset. Enligt Butikschef NK Göteborg (2020) hade NK tjänat på att erbjuda kunderna mer av en upplevelse för att skapa incitament att välja bort de likartade fysiska butikerna i Göteborg. Vidare förklarar Butikschef NK Göteborg (2020) att det saknas riktiga “dragplåster” till varuhuset. Nordiska Kompaniet genomför kundkvällar speciellt för sina så kallade nyckelkunder, NKs eget lojalitetsprogram, men att det har gjorts “1000 gånger och [NK] kan inte längre förlita sig på att det är tillräckligt för att locka kunder” (ibid.).

Många butiker idag är verksamma både digitalt men också i den fysiska miljön, vilket inbringar en Halo-effekt. Halo-effekten innebär att om det finns en fysisk butik i ett geografiskt område tenderar samma varumärke att sälja bättre digitalt, om butiken sedan försvinner ur stadsrummet försvinner även en kännbar del av den digitala försäljningen (Representant från Svensk Handel, 2020). Gant har, som exempel, alternativet att beställa en vara på nätet och hämta upp i fysisk butik utan kostnad för frakt. Detta är ett exempel på hur e-handel och fysisk butik samarbetar idag (ibid.) och hur denna lösning kan bidra till merförsäljningen i och med att man får in kunden i den fysiska butiken. Nordiska Kompaniet har idag ingen gemensam sida för e-handel, något som ifrågasatts och uppmärksammats av studiens samtliga respondenter. Nordiska Kompaniet lever mycket på sitt renommé, och att kunden som besöker varuhuset uppfattas som medveten. Ett starkt varumärke kan komma att kompensera för stagnerande utveckling menar Representant från Svensk Handel (2020), något som går emot vad Representant från HUI Research (2020) menar är Nordiska Kompaniets stora problem just nu. Enligt Representant från HUI Research (2020) är NKs största utmaning just nu att de arbetar ensidigt mot ett segment när utvecklingen går mot det digitala och att de behöver lansera någon slags gemensam e-handel snart (ibid.).

*“Jag tror att många går in på NK.se och förväntar sig att det ska gå att handla där på samma sätt som i den fysiska miljön... Där måste NK bli bättre!”*

- Representant från HUI Research (2020)

Hotet från kunder vävs samman med hot från substitut och hot från befintliga aktörer. Hot från kunder utgörs av kundernas förhandlingsstyrka - som är beroende av priskänslighet och

kvantitet av möjliga kunder inom ett visst segment. Vidare anses hotet från kunder vara högre om kunderna har fler leverantörer som erbjuder samma vara (Porter, 1980). Priskänsligheten kan anses vara en avgörande faktor i var man väljer att göra sina inköp. I Sverige är lokalhyra hög i förhållande till en butiks omsättning, och arbetskostnaderna i genomsnitt högre än i övriga Europa. Både lokalhyra och arbetskostnader bestäms nationellt, alltså inom Sveriges gränser - det gör däremot inte prissättningen, utan den konkurrerar mot e-handelsföretag som är verksamma internationellt och därmed pressar fysiska butiker idag att sänka sina priser (Representant från Svensk Handel, 2020). Nordiska Kompaniet har en fullprisstrategi och bör enligt Butiksanställd (a) NK Göteborg (2020) behålla denna strategi för att cementera sin position som lyxvaruhus. Att arbeta med fullprisstrategi idag spelar e-handeln i handen.

Uggla (2006) presenterar en generell värdepositioneringsstrategi "*samma för mindre*", vilket innebär att du får samma produkt för ett lägre pris. Att det finns billigare alternativ i förhållande till Nordiska Kompaniet är konsumenter troligtvis fullt medvetna om, men NK har lyckats skapa incitament att få kunder att komma in till varuhuset genom att rikta sig till ett segment som söker hög service och hög produktkänedom. (Butikschef på NK Göteborg, 2020). De mest exklusiva varorna från varumärken som Chanel, Tom Ford och Bottega Veneta kommer från modehus som arbetar med fullprisstrategier, vilket innebär att dessa produkter mest sannolikt inte kommer finnas billigare på e-handel, något som är till NKs fördel. I Göteborg är NK mer eller mindre ensam aktör att erbjuda dessa varumärken som förstärker deras position, medan varumärken som Lexington, Gant och Levi's är mer tillgängliga både i fysiskt stadsrum och online. En faktor som bidrar till att kunden som söker dessa produkter får fler valmöjligheter och därför blir mer benägen att söka sig till det billigaste alternativet. Butikschef NK Göteborg (2020) förklarar att på en av de avdelningar hen har varit butikschef var kunderna benägna att komma in i varuhuset för att se produkten fysiskt men gick därifrån tomhänta då samma vara fanns tillgänglig online till ett lägre pris.

För att NK ska lyckas behålla sina kunder och motivera dem att handla i varuhuset istället för någon annanstans tror Butikschef NK Göteborg (2020) att NK-nyckeln väger tungt. NKs nyckelkort är ett lojalitetsprogram som innebär att kunden samlar poäng vid varje inköp som sedan omvandlas till pengar som kan spenderas på valfri avdelning i varuhuset. Nyckelkortet har dessutom tre olika nivåer som baseras på hur mycket du handlat för under ett år (NK (e),

u.å.). Nyckelkortet anses vara en statussymbol för många kunder på NK vilket kan vara en bidragande anledning till att kunder väljer att göra sina inköp på NK (Butiksanställd på NK (c), 2020) .

Att NK har avstått från att skapa en e-handel kan enligt egen analys grundas i två hypoteser. Den ena förklaringen är att NK vill behålla sin geografiska variabel som en konkurrensfaktor, det ska vara en upplevelse att besöka ett NK-varuhus. NK har som mål att vara en kulturell och kommersiell teater. Att erbjuda samma upplevelse och förmedla samma form av ledord genom en e-handel kan vara svårt och svaret på varför NK valt bort att komplettera det fysiska varuhuset med ett digitalt alternativ. Representant från HUI Research (2020) förklarade ovan hur NK passar väl in i en storstadsmiljö, något som riskerar raderas genom en e-handel då styrkan i den geografiska positionen blir något utsuddad. Den andra möjliga förklaringen till att NK inte har en e-handel är fullprisstrategin. Precis som Butikschef NK Göteborg (2020) nämnt angående att kunder kommer in i varuhuset för att se varorna och sedan beställa online, cementerar det som sagts av Representant från Svensk Handel (2020). Konkurrenten mot den internationella prissättningen är en stor utmaning för handelsföretag, något som riskerar bli än mer påtaglig för NK om de lanserar en hemsida. Det är en mindre ansträngning för konsumenter att söka efter det lägsta priset på nätet jämfört med hur det är att gå runt i faktiska butiker och söka efter det lägsta priset, vilket gör att NKs fullprisstrategi kan bli uppenbar och en e-handel ofunktionell.

När man som konsument går in i ett NK-varuhus är den generella värdepositionen *mer för mer*, vilket enligt Uggle (2006) innebär att man får en större kundnytta till ett högre pris. Nordiska Kompaniets samtliga anställda får genomgå en internutbildning kallad "Service i Världsklass" som syftar till att lyfta upplevelsen för kunder i varuhuset. Genom att erbjuda hög service kan NK positionera sig i *mer för mer*-kategorin. Att plocka bort serviceaspekten och enbart erbjuda högkvalitativa produkter, många av vilka som redan finns på e-handelsbutiker, till fullpris på nätet kan bidra till att NKs värdepositionering snarare uppfattas som *samma för mer*.

I och med digitaliseringens framfart inom handeln bör NK se över möjligheten att omvandlas till en omnikanal i syfte för att behålla sina kunder men även för att värva nya. NK bör lansera en e-handel snarast för att eliminera de geografiska utmaningarna som uppstår när man endast finns tillgänglig i fysisk form.

Avslutningsvis finns även ett hot från leverantörer, som innebär att de leverantörer som är ensamma om att leverera en vara sitter i en bättre position för förhandling (Porter, 1980). Nordiska Kompaniets inköpare ser till att ständigt vara uppdaterade om de senaste trenderna och väljer noggrant ut varumärken som annars är svåra att få tag på (Butiksanställd (a) NK Göteborg, 2020). Återigen kan hotet från leverantörer knytas till hot från substitut, befintliga aktörer och kunder. Leverantörer söker sig till företag med köpkraft för att säkerställa ekonomisk trygghet, vilket kräver att företaget har en bred kundbas. I dagens läge är beklädnadshandeln under hård press. Enligt Representant från Svensk Handel (2020) kommer ungefär 30% av organisationens 9000 medlemsföretag att överleva två månader till och för 75% av företagen kommer det vara möjligt att överleva i sex månader till under rådande omständigheter (ibid). I samband med att kundantal minskar ställs det helt nya krav på leverantörerna, som nu kommer att söka sig till de företag där kundtappet inte förväntas vara lika stort. NKs utmaning i att fortsätta konkurrera om kunderna ligger i hur man lyckas attrahera dem, utan kunder blir hotet från leverantörer mycket stort för NK. I NKs fall kan det vara av intresse att undersöka hur man kan garantera att leverantörerna binder sig till NK samt hur NK som varuhus ska kunna attrahera tillräckligt med kunder för att samarbete mellan leverantör och aktör ska kunna fortgå. NK kan, enligt egen analys, vila på att de är ett mycket starkt varumärke på den Svenska beklädnadsmarknaden och att många leverantörer ser därför NK som en mycket stabil samarbetspartner. Risken är att man som företag blir för bekväm i sin position som ledande varumärke och därför blir passiv. Passivitet för NK kan i det här fallet vara att missbedöma konsumtionsmönster och den rådande digitaliseringen - att NK inte tar krafttag för att digitalisera sin verksamhet. Skulle NKs passivitet visa sig genom ett besökstapp på grund av att kunder hittar substitut inom e-handeln blir det svårt för NK att knyta an till starka leverantörer trots att NK har ett starkt och välkänt varumärke. Skulle NK misslyckas att behålla de leverantörer som levererar premiumvarumärken kommer varumärkeskapital och identitet att svikta, och risken för ompositionering är stor.



#### 4.3.5 Psykologisk Värdepositionering

Som presenterat i studiens teoretiska referensram finns det fyra myntade psykologiska värdepositioneringsstrategier. Gemensamt för de fyra olika strategierna är att de psykologiska värdepositioneringsstrategierna alla involverar ett emotionellt eller kognitivt engagemang från konsumentens sida. Uggle (2006) menar att de fyra olika strategierna är *emotionell positionering*, *mixad positionering*, *uppmärksamhetspositionering* samt *objektiv positionering*. Inom branschen för beklädnad är det framförallt den *emotionella* positioneringsstrategin som är populär, då kunden behöver ta ett emotionellt ställningstagande i köpet. Uggle förklarar vidare att symbolvärdet agerar självförverkligande bland klädbranschens konsumenter. Något Brídson och Evans (2004) menar kan vara en av de främsta konkurrensfördelarna och differentieringsstrategierna som finns i en bransch där det annars är mycket komplicerat att differentiera sig mot konkurrenterna.

Nordiska Kompaniet är ett företag med ett mycket starkt symbolvärde, enligt Representant från HUI Research (2020) är NK-påsen en markering. Enligt Butiksanställd på NK (b) (2020) är det många som använder varumärket NK som en brygga för att uppnå en viss status, att man gärna visar upp att man är NK-kund genom nyckelkort och NK-påse. NK i Göteborg erbjuder några av Göteborgs mest exklusiva varumärken inom beklädnad, och är ett av de varumärken som har den tydligaste kärnidentiteten rörande varuhus. Precis som ovan nämnt, lever NK mycket på sitt renommé anser Representant från Svensk Handel (2020), något som leder till att det emotionella engagemanget och symbolvärdet i varumärket positionerar NK som en statussymbol på marknaden. Det förädlingsarbete som just nu sker på NK är, enligt Koncernchef på Retail And Brands Magnus Håkansson (2018), ett steg att förstärka NKs premiumposition och förtydliga positionen som ett varuhus i absolut framkant. Köppupplevelser och efterfrågan på premiumvarumärken ökar enligt Håkansson (2018) även i fysiska kanaler, något som enligt honom kommer att gynna NK (*utlåtandet fokuserade framförallt på varuhuset NK i Stockholm*). Symbolvärdet i Nordiska Kompaniet väger mycket tungt, något som Håkansson är mycket väl medveten om. NKs position som premiumvaruhus i framkant tilltalar rätt konsumenter som ser det symboliska värdet i NK. Precis som tidigare nämnt i avsnitt 5.3.1 - 5.3.3, kombinerat med en egenbildad uppfattning, kan det vara så att NK i Göteborgs geografiska position inte stötts av ett tillräckligt brett

demografiskt segment. Då kan det vara en orimlig önskan att skapa ett “hyperexklusivt” varuhus i området. Det symboliska värdet i NK kan fortfarande uppfattas som exklusivt och det emotionella engagemanget liknande det som återfinns i den större geografiska regionen Stockholm - men att NK i Göteborg inte har belägg för att enbart fokusera på premiumvarumärken.

Som tidigare redovisat i studien ser Representant från HUI Research (2020) budget som framtidens priskategori, och att covid-19 endast kommer att spä på denna utveckling. Inom lågpriskategorin använder företag generellt en uppmärksamhetspositionering (Uggla, 2006), något som skiljer sig från den emotionella positionering NK har idag. Representant från HUI Research (2020) menar att NK hade på något sätt kunnat implementera en ny budgetvariant i sitt varuhus för att nå ut till en ytterligare demografisk målgrupp, något som hade behövt ändra NKs position på marknaden. Enligt Brüdson & Evans (2004) speglas klädföretagens position genom val av sortiment, något som kan lägga grunden till diskurser mellan utbud och kommunicerad position. Genom att implementera ett budgetvarumärke i NK-huset menar vi att NK har en stor utmaning i att behålla det exklusiva i varumärket men fortfarande nå ut till en ny kundgrupp som normalt sett inte väljer att genomföra sina inköp på Nordiska Kompaniet. Vår egen analys är att klivet NK behöver ta som varumärke om de skulle välja att implementera ett varumärke som erbjuder budget är för stort och tvärt mot vad varuhuset står för och inte bör vara av intresse, trend till trots.

## 4.4 Varumärkesutveckling

I enighet med Kotler m.fl (2013) teori gällande varumärkesutveckling kan ett varumärke utvecklas på följande fyra sätt: Linjeutveckling, varumärkesutvidgningar, multibrands-strategi och nya varumärken. Under nästkommande rubrik har insamlad data analyserat för att redovisa hur NK kan utvecklas i linje med strategin nya varumärken och strategin varumärkesutvidgning.

### 4.4.1 Nya varumärken

Enligt Arnberg m.fl. (2018) är framtiden budget och det koncept som idag fungerar bäst på marknaden av de två kategorierna premiumvarumärken och budgetvarumärken. Något som både Representant från HUI Research (2020) och Representant från Svensk Handel (2020) stödjer. Representant från HUI Research (2020) påstår att en möjlighet för NK är att utvidga sitt nuvarande varumärke genom att erbjuda ett nytt varumärke till en lägre prisnivå. En strategi som Kotler, m.fl. (2013) benämner som ”nya varumärken”. Representant från HUI Research (2020) fortsätter att utöver premiumvarumärken dessutom erbjuda konsumenten budgetprodukter skapar en möjlighet för NK att vinna en ny målgrupp. På så sätt kan NK rekrytera fler besökare till att bli betalande konsumenter.

NK beskriver sig själva som trendledande, inspirerande och stilfulla. Dessa kärnvärden behöver inte vara förknippat med exklusivitet. Trender förändras snabbt i och med att handeln anses vara dynamisk. Att därför erbjuda konsumenter att fynda trendledande, inspirerande och stilfulla produkter till budget kan vara ett vinnande koncept i framtiden. Samtidigt som man behåller kärnidentiteten intakt även i det nya varumärket. Dock bör nämnas att både den utvidgade identiteten och positioneringen kommer skilja sig från NKs med anledning av att man vänder sig till en helt ny målgrupp. Att anpassa sig efter sin tid och omgivning kan både vara svårt, tidskrävande och riskfyllt.

NKs associationer är idag förknippat till exklusivitet. Utökar varumärket sitt utbud med budgetprodukter finns en risk att förvirring och missnöje uppstår bland konsumenter som varuhusets anställda. Vilket i sin tur kan påverka NKs varumärkeslöfte och resultera i en allt mer luddig varumärkesimage.



**Fig. 9:** Varumärkesutveckling med fokus på strategin “Nya varumärken”. Utgångspunkt: Kotler, Armstrong och Parment (2013)

#### 4.4.2 Varumärkesutvidgning

Ytterligare ett alternativ för NK att utveckla sitt varumärke är genom att använda strategin varumärkesutvidgningar av Kotler m.fl (2013) för att lansera en vintageavdelning i varuhuset. Det nya konceptet syftar till att vända sig till samma målgrupp NK har idag men där sortimentet av kläder och skor tillhör kategorin second hand istället för nyproduktion. Att använda sig av detta koncept möter även Butiksanställd (c) NK Göteborg (2020) önskemål om att vara ett mera hållbart varuhus. En aspekt som blir allt viktigare för både marknadsförare och varumärken att inkludera i sitt arbete för att möta framtiden.



**Fig. 10:** Varumärkesutveckling med fokus på strategin “Varumärkesutvidgning”.  
 Utgångspunkt: Kotler, Armstrong och Parment (2013)

## 4.5 Digitalisering

NK påstår sig vara “först med det senaste”, dock är så inte fallet gällande digitalisering. Även om NK idag är ett starkt varumärke står majoriteten av våra respondenter eniga, NK behöver digitaliseras för att möta framtiden. Varför en sådan förändring är nödvändig är förknippat till att handeln enligt Arnberg m.fl. (2018) befinner sig i ett paradigmskifte som konsekvens av den ökade digitaliseringen. Enligt en prognos framtagen av Arnberg m.fl. (2018) som tidigare har presenterats i teoriavsnittet är brytningspunkten på 15% redan uppnådd, vilket förklarar att e-handeln inom beklädnad har en ökad tillväxt medan den fysiska handeln mer eller mindre stagnerat. Ett argument som styrker rekommendationen om att NK bör digitaliseras för att på sikt överleva, oavsett hur starkt ett varumärke anses vara. Ytterligare argument som stödjer en digitalisering av varuhuset är att gruppen generate natives enligt Arnberg m.fl. 2018 blir fler. En yngre kundgrupp varuhuset just nu försöker att attrahera (Butiksanställd (c) NK Göteborg, 2020).

### 4.5.1 Hur kan NK digitaliseras?

Möjligheterna för att digitalisera NK är många. Dock bör störst fokus vara på utvecklandet av en *e-handel* för att komplettera den fysiska kanalen (Representant från Svensk Handel, 2020). En tydlig trend inom branschen beklädnad är att gapet mellan e-handel och fysisk butik minskat. Varumärken arbetar med fri frakt till butik för att få in kunder i den fysiska miljön trots att inköpet har skett digitalt, något som öppnar upp för merförsäljning (Representant från Svensk Handel, 2020). Vilket i sin tur skulle ge förhoppningar av ett ökat kundflöde till NK.

Vi är väl medvetna om att utvecklandet av en e-handel är komplex och en stor utmaning för NK, inte minst på grund utav att alla avdelningar i varuhuset ägs av olika näringsidkare. Trots detta ser vi det både som fullt möjligt och rimligt för NK att skapa ett digitalt varuhus i världsklass, även om det kan bli tidskrävande för NK att åstadkomma..

#### *4.5.2 Digitaliseringens påverkan på NKs ytor*

Utöver att omnikanaler blivit allt vanligare inom detaljhandeln nämns också butikskonceptet “showrooms” (Representant från Svensk Handel 2020). Showrooms är ett koncept som kan jämföras med en visningslokal och antas bli allt större med tiden (Representant från HUI Research 2020). Konsumenten får en chans att få ett “smakprov” av produkten, information och service samtidigt som produkten köps över webben hemma eller beställs via en surfplatta i butiken. På så sätt kan både butiksyta som lager minskas i kvadratmeter då volymen av artiklar blir lägre (ibid). Istället visas hela produktlinjen på butikens digitala skärmar. Medan den frigjorda ytan kan användas till annan verksamhet, exempelvis restauranger, kontor eller lyxlägenheter som nämnts tidigare i studien (ibid).

## 5. Slutdiskussion och slutsats

*I detta avsnitt besvaras uppsatsens forskningsfråga “Hur kan NK i Göteborg utvecklas i enlighet med sin nuvarande varumärkesidentitet och positionering utan att förlora styrkan i sitt varumärke?” Först kommer studiens resultat och analys diskuteras. Därefter följer en slutsats och rekommendationer för NK som utgår ifrån resultatet som framkommit. Vidare forskning avslutar kapitlet, vilket ger förslag på framtida forskning inom ämnet.*

### 5.1 Slutdiskussion

*Slutsatser som kan dras utifrån teori och analys gällande NKs varumärkesidentitet och varumärkesutveckling* är att NKs kärnidentitet (trendledande, inspirerande och stilfullt) agerar kompass till varumärkets utveckling samtidigt som den utvidgade identiteten separerar NK från konkurrenter. Enligt respondenterna i studien är NKs *varumärke som produkt* ett exklusivt varuhus som erbjuder ett stort antal premiumvarumärken under samma tak. NKs *varumärke som organisation* har en stark kultur och är mycket angelägna sina konsumenter. *Varumärket NK som person* anses vara pålitligt, trendigt och stiligt. Många konsumenter är mycket lojala till NK vilket tyder på en stark och god relation mellan varuhus och konsument. Slutligen, *varumärket NK som symbol* är kanske den dimension som är mest tydlig. NKs logotyp är starkt förknippad med varumärket och signalerar associationer som exklusivitet och status.

NKs varumärkesidentitet är distinkt. Dock finns en risk att varumärkets starka kultur som en del av dimensionen *varumärket som organisation* försvagas om ett missnöje uppstår bland NKs anställda, vilket i sin tur får en negativ effekt på hela varumärkesidentiteten. Ytterligare en risk är om NK blandar sitt utbud av premiumvarumärken med budgetvarumärken och implementerar strategin *nya varumärken*. Vilket i sin tur riskerar att skada dimensionerna *varumärket som person* och *varumärket som produkt* då strategin inte längre går i linje med NKs nuvarande varumärkesidentitet.



*Hur ska NK lyckas utveckla sitt varuhus och behålla sin varumärkesidentitet?* Genom att behålla sin kärnidentitet intakt och undvika strategier för varumärkesutveckling som bidrar till en förändrad utvidgad identitet är det möjligt för NK att behålla de positiva associationer som idag bidrar till styrkan i NK som varumärke. Vi menar därför att NK bör fokusera på linjeutvidgningar och varumärkesutvidgningar för att behålla kärnidentiteten intakt, snarare än multi-brands och nya varumärken i form av budget.

*Slutsatser som kan dras utifrån teorier och analys gällande NKs varumärkeskapital* är grundade i vad som anses ha byggt NKs varumärke starkt historiskt. NK i Göteborg ligger centralt och har därför ett mycket *bra läge*, något som stärker NKs varumärkeskapital. NK ägs idag av fastighetsbolaget Hufvudstaden vilka anses vara *starka ägare* och ger en ekonomisk trygghet över tid. NK har, som ovan nämnt ett mycket väl *inarbetat varumärke* och har genom sin NK-Nyckel även mycket *lojala kunder*. NK *fyller en funktion* i stadsrummet - alla premiumvarumärken ligger under samma tak och varumärkesmixen är prefererad till Göteborg. NK har en fullprisstrategi och har en tillräckligt *hög och stabil efterfrågan* för att undvika desperata rabattutspel. NK är ett *attraktivt* varuhus som lockar kunder genom sin tydliga varumärkesidentitet och sitt starka varumärkeskapital.

Nordiska Kompaniet har idag ett stort varumärkeskapital. Dock finns en risk att varumärkeskapitalet kan komma att urholkas om NK avstår från att lansera digitala lösningar i syfte för att främja utvecklandet av varuhuset. Samtidigt innebär en digitalisering av NK en risk. Att NK idag inte har en e-handel är en strategi i sig. Känslan av exklusivitet förmedlas bland annat via NKs nostalgiska förtursrea och en anrika varuhusmiljö vilket endast kan upplevas på plats, något som gör NK unikt. En e-handel bidrar till att göra varuhuset tillgängligt oavsett tid eller geografiskt avstånd. I vissa fall en fördel men även en risk att eliminera de unika associationer som idag förknippas med det fysiska varuhuset.

*För att behålla styrkan i sitt varumärke* är NK i behov av att lansera digitala lösningar. Oavsett om varuhuset idag har ett bra läge, starka ägare och generellt sett ett stort varumärkeskapital visar data framtagen av Arnberg m.fl. (2018) att tillväxten inom beklädnad för den fysiska handeln helt har stagnerat. När externa faktorer som pandemier och politiska restriktioner begränsar den fysiska handeln, ger istället e-handeln företagen en chans till omsättning istället för att lamslås. Att därför enbart hävda att digitaliseringen bidragit till konkurser och rekonstruktioner är helt felaktiga. En e-handeln kan mycket väl vara svaret på överlevnad för ett varumärke, och så även för NK.

*Slutsatser som kan dras utifrån teorier och analys gällande NKs position* är att NK är ett varuhus som erbjuder exklusiva varumärken och har en värdepositionering som kan betecknas “*mer för mer*”. NK agerar på en marknad med hög konkurrens från befintliga aktörer, kunder, leverantörer och substitut. NKs position är dock präglad som exklusiv, något som kommer ur varumärkesidentiteten och differentierar NK mot sina konkurrenter. NK i Göteborg har ett mindre geografiskt segment än varuhuset i Stockholm, och har därför ett prefererat utbud som syftar tilltala de demografiska, psykografiska och beteendemässiga segment som återfinns i det geografiska segmentet. Detta är något studien uppdagat inte kommuniceras tydligt till anställda vilket skapar en ouppnådd bild av exklusivitet i varuhuset i Göteborg.

Att positionera sig på en konkurrenskraftig marknad som beklädnad är mycket svårt, och att differentiera sig från sina konkurrenter nästintill omöjligt. NKs position som exklusivt varuhus bygger på ett historiskt renommé som än idag bidrar till att NK uppfattas som den mest exklusiva handelsplatsen i Göteborg trots att många andra aktörer erbjuder samma eller liknande produkter. Risken att förändra sin position när den är så befast som NKs position, är att den bild som byggts upp av företaget självt men också konsumenter riskerar att raderas. Hade NK enbart erbjudit de allra mest exklusiva varumärkena som finns är risken stor att man tappar många kunder som kommer dit på grund av den genomtänkta varumixen. Åt andra hållet, hade NK lanserat för många varumärken som inte uppfattas tillräckligt exklusiva är risken stor att varuhuset tappar kunder som söker exklusiviteten som NK står för idag. Här har NK en stor utmaning i att erbjuda “rätt” marknadsmix, förhålla sig till varumärkeslöftet och kommunicera ut rätt saker till konsumenter och anställda för att differentiera sin position.

*Hur kan NK utveckla sitt varuhus i enlighet med sin position?* Genom att kommunicera ut sin position tydligare till sina anställda för att de ska förstå åt vilket håll NK i Göteborg ska utvecklas för att behålla sin position utifrån de segment som finns på marknaden i Göteborg. Den ouppnådda bilden hos de anställda riskerar sätta käppar i hjulet för NKs framtida utveckling, då anställda har en vision som grundar sig i den interna kommunikationen som kommuniceras till anställda både på NK i Göteborg och i Stockholm. Varuhusledningen har en vision som bygger på preferenser hos kunder, vilket inte alltid behöver vara det mest exklusiva och därför kan utmana de anställdas syn på NK i Göteborg.

NK differentierar sig mot sina konkurrenter genom styrkan i sitt varumärke, sin lojala kundbas och sitt erbjudande. NK har ingen e-handel vilket, som tidigare nämnt kan vara både en för-, men också, en nackdel. Att erbjuda en e-handel ökar tillgängligheten och den geografiska begränsningen elimineras. En ökad tillgänglighet kan också bli NKs fall då värdepositionen *mer för mer* raderas i och med att serviceaspekten försvinner. NK kan utveckla sitt varuhus i enlighet med sin position genom att fortsätta erbjuda en prefererad marknadsmix, samtidigt som ytorna används för mer än enbart butiker. En champagnebar, fler caféer och liknande upplevelser är exempel på sådant som kan lyfta kundnyttan och attrahera konsumenter in i varuhuset. Vi ser också att en vintage-avdelning är ett steg som NK borde intressera sig för, då man kan täcka många kundgrupper, prisklasser och varumärken samtidigt. En vintageavdelning spelar också på trenden gällande hållbarhet. Kunder kan komma in till varuhuset och lämna över klädesplagg, smycken, skor och väskor, och erhålla en pantsomma som sätts över på NK-kortet. På så sätt skapas incitament för NKs kunder att behålla sin lojalitet till varumärket.

***Slutsatser som kan dras utifrån teorier och analys gällande NKs varumärkesidentitet och varumärkesimage*** är att NKs varumärkesidentitet inte stämmer överens med varumärkets image, hur de anställda uppfattar varumärket. Majoriteten av respondenterna efterfrågar mer exklusivitet men enligt Representant från HUI (2020) är sortimentet idag rätt prefererat utifrån de geografiska förutsättningarna. Detta tyder på en brist i kommunikationen mellan varumärkes ledning och dess anställda. Det är viktigt att varumärkesidentiteten matchar varumärkets image för att bygga ett starkt varumärke (Aaker 1996). Något NK bör se över för att öka styrkan i sitt varumärke ytterligare.

## 5.2 Slutsatser

För att besvara studiens forskningsfråga *“Hur kan NK i Göteborg utvecklas i enlighet med sin nuvarande varumärkesidentitet och positionering utan att förlora styrkan i sitt varumärke?”* har följande slutsatser dragits.

NKs varumärkesidentitet är tydlig och står för trend, stil och inspiration. En linje varuhuset bör följa oavsett val av utveckling. NK kan utvecklas digitalt, utöka sitt utbud av trendiga varumärken eller vintage-avdelning utan att varumärkesidentiteten blir diffus. Hade NK däremot lanserat ett nytt lågprisvarumärke ökar risken att både position som varumärkesidentitet ändras i grunden och att varumärkets image blir luddig. Vi anser därför att det är viktigt att hålla varumärkesidentiteten intakt, då detta är en bidragande faktor till NKs framgång på detaljhandelsmarknaden sedan starten år år 1902.

NK behöver förbättra den interna kommunikationen mot företagets anställda för att minska risken att varumärket tar skada. För tillfället stämmer varumärkets image (hur de anställda uppfattar varumärket) inte överens med varumärkesidentiteten. NK behöver förtydliga att både geografiska som beteendemässiga förutsättningar skiljer sig åt beroende på läge vilket bidrar till att sortimentet i Stockholm och Göteborg skiljer sig från varandra.

Styrkan i NKs varumärke bygger på ett stort varumärkeskapital. Varuhuset har ett bra läge i Göteborgs centrum och starka ägare - något som sannolikt inte kommer förändras på sikt. NKs lojala kunder och NKs funktion i samhället anses inte heller vara något som kommer förändras den närmsta tiden. Dock är hotet från substitut, nya- och befintliga aktörer på marknaden stort. Vad som huvudsakligen differentierar NK från konkurrenterna är NK-nyckeln, ett stort utbud av exklusiva premiumvarumärken och varumärkesidentiteten. Dock uppmärksammar vi risken att NK saknar en e-handel, till skillnad från många av deras nära konkurrenter. En risk som kan leda till att de lojala kunderna blir färre i takt med konkurrensen digitalt blir större vilket i sin tur kan komma att urholka varumärkeskapitalet. NKs framtid ligger i ungdomars händer. Förr eller senare är det gruppen Digital Natives som kommer att stå för den största andelen av konsumtionen. Står då NK utan en e-handel är risken stor att målgruppen redan har hittat andra digitala alternativ. Vidare uppmärksammar

studien att NK i Göteborg delar ett instagramkonto med NK i Stockholm. Något som missgynna varuhuset i Göteborg då en stor del av sortimentet som visas över Instagram inte återfinns i utbudet i Göteborg. NK behöver finna nya digitala lösningar för att kommunicera med sina konsumenter innan deras position på marknaden raderas. Ett alternativ för detta är utvecklandet av en app.

NK har en tydlig position. NK är ett exklusivt varuhus som erbjuder kläder för den modemedvetna kunden. De erbjuder ett högt kundvärde och värdepositionerar sig som ett *mer för mer*-alternativ. I Göteborg menar personalen att den position som NK innehar inte uppfylls i varuhusets produktmix, vilket medför ett visst missnöje. Vår analys ihop med erhållna svar från branschexperter från HUI och Svensk Handel är att NK i Göteborg har positionerat sig så exklusivt de kan på den Göteborgska marknaden utan att vara “för exklusiva”.

Som ovan nämnt är både det geografiska segmentet och den demografiska grupp som efterfrågar de dyraste premiumvarumärkena i Göteborg mindre. NK i Göteborg har därför format sin produktmix så att den matchar de demografiska, psykografiska och det beteendemässiga segment som återfinns inom Göteborgs geografiska segment. Det här är inget som kommuniceras ut. Allt som kommuniceras ut till NK i Stockholm kommuniceras också ut till NK i Göteborg, vilket gör att positionen blir ifrågasatt av anställda. Vi menar att NKs varuhus i Göteborg har en exklusiv position på marknaden i Göteborg, men att begränsningarna för hur exklusiva man kan vara i Göteborg är fler än i Stockholm. Att då kommunicera internt med båda varuhusen ger upphov till önskemål om att göra NK i Göteborg till ett mer exklusivt varuhus, även om det kanske inte finns belägg att göra detta.

Vår analys är att NK bör se över sin kommunikation till anställda NK i Göteborg och separera den något från NK i Stockholm. På så sätt är det möjligt att utveckla varuhuset i enlighet med den position de har på marknaden i Göteborg, utan att ständigt ta hänsyn till Stockholm. På så sätt finns en möjlighet för NK i Göteborg att utvecklas i enlighet med vad som efterfrågas i det geografiska segmentet och bestämma en nivå av exklusivitet som överensstämmer efterfrågan. Positionen förblir exklusiv, men eftersom NK i Göteborg

ständigt jämförs med NK i Stockholm uppfattas NK i Göteborg som mindre exklusivt vilket försvårar arbetet att preferera produktmixen till det geografiska segmentet.

I studiens avslutande kapitel, rekommendationer till NK ges förslag på hur NK kan lyckas utveckla sitt varuhus. Rekommendationerna syftar till att ge konkreta exempel utifrån slutsatserna som härstammar ur studiens frågeställning, teorier och analys.

### 5.3 Rekommendationer till NK

Utifrån slutsatserna som härstammar ur studiens frågeställning, teorier och analyser, anser vi att NK är i behov av en digital utveckling för att möta framtida utmaningar som konsekvens av digitaliseringen, samt större möjlighet till att rekrytera en yngre målgrupp. Störst fokus bör läggas på skapandet av en *e-handel* i syfte för att öka lönsamheten och ta del av de fördelar en e-handel för med sig, vilket enligt Zhaku-Hani och Abedini (2017) bland annat inkluderar ett större utbud av varor och tjänster. Om NK väntar för länge med att lansera en e-handel finns en risk att även NKs mest lojala kunder med tiden blir färre i takt med att utbudet av digitala alternativ blir större. För att bevara samma höga kundvärde som konsumenten upplever i den fysiska miljön rekommenderar vi NK att erbjuda samma förmånserbjudande som NKs medlemskap ”NK-nyckeln” ger även på e-handeln. Vidare förslag är att utveckla en *app* i mobilen för konsumenten. Appens syfte ska vara att inspirera kunden men även en plats för information om aktuella erbjudanden, bonus och händelser. Liknande den information som idag endast finns tillgänglig på varumärkets hemsida. Ytterligare en rekommendation är att *digitalisera det fysiska NK-kortet*, som en resurs av appens färdigheter för att registrera bonusköp.

Något som uppmärksammats under studiens gång är att Nordiska Kompaniet i Göteborg behöver *kommunicera ut sin position tydligare* till sina anställda. Det är viktigt för NK att utifrån ett konkurrensperspektiv behålla styrkan i varumärket för att vidare upprätthålla den höga servicenivå varumärket strävar efter. När kommunikationen internt till NKs medarbetare i Göteborg brister skapas missförstånd bland de anställda att nivån av exklusiviteten är för låg. I Göteborg har varuhuset, enligt egen analys ihop med externa näringslivsexpertens utlåtanden, medvetet prefererats till en målmarknaden i Göteborg. En målmarknad som både är mindre köpstark och i antal gentemot Stockholm. Vilket bidrar till varför Göteborg i större grad fokuserar på fritidskläder istället för exklusiva varumärken som återfinns på NK i Stockholm. Information som dessvärre inte verkar nått fram till butikspersonalen, vilket framkom under intervjun när samtliga butiksanställda efterfrågade mer exklusivitet. Av samma anledning, rekommenderar vi NK att dela upp det gemensamma Instagramkontot man har idag i två separata mot bakgrunden av varuhusens olika utbud, målmarknad och för att undvika vidare missuppfattningar. Dock, väljer NK att lansera en e-handel är detta ingen



nödvändighet då konsumenten oavsett geografiska preferenser har möjlighet till samma utbud av produkter.

Avslutningsvis rekommenderar vi NK att inleda varumärkesutvecklingen med strategin varumärkesutvidgning i form av en *vintage-avdelning*. I och med en vintage-avdelning finns där den tidigare presenterade möjligheter att attrahera en bred skara konsumenter då avdelningen inte nödvändigtvis behöver vara låst till produktkategori eller prisklass. Vi föreslår dock att NK sätter någon form av restriktion på vilka varumärken, produkter och sätter upp en standard för vilket skick plaggen måste vara i när kunden lämnar in dem till varuhuset. Detta för att garantera en viss kvalitet och därigenom fortsätta förhålla sig till NKs varumärkesidentitet. Dessutom är second-hand och hållbarhet trender som vi menar har vuxit kraftigt och med stor sannolikhet kommer fortsätta växa. Fortsatt anser vi att NK hade kunnat dra stor nytta av att ha en vintage-avdelning där utbudet är mycket begränsat, då ett köpbegär kan skapas hos kunden och därmed locka konsumenter in i varuhuset. Samtidigt är risken liten att konkurrera ut existerande varumärken i varuhuset då det nya konceptet endast tar in vintage, varor och produkter från en tidigare säsong som inte längre återfinns i dagens sortiment.

## **5.4 Förslag till vidare forskning**

Slutsatsen vi kan dra från denna studie är att det förekommer en kommunikationsmiss mellan ledning och NKs anställda. Vi föreslår att i först hand att genomföra en studie med en kvantitativ ansats för att pröva om det även föreligger skillnader mellan konsumenter och ledning. Detta för att försäkra sig om att varumärkets varumärkesidentitet stämmer överens med dess varumärkesimage vilket ökar chansen till att bygga ett starkare varumärke. För att göra detta kan Aakers identitetsmodell användas där konsumenternas svar ställs i relation mot ledningens för att därefter analysera likheter som olikheter. Vidare kan studien konstatera att NK behöver utvecklas för att möta framtiden. Därför hade det varit mycket intressant att vidare undersöka hur NK, men även varuhus i allmänhet, kan genomföra denna utveckling hållbart. Kunskap och nya rekommendationer som hade varit till värde både för marknadsförare och företag verksamma inom detaljhandeln.

## Källförteckning

Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. 1. uppl., New York: Free Press.

Arnberg, J., Bergh, E., Nevander, O., & Svensson, A. (2018). *Det stora detaljhandels skiftet*.

Hämtad från HUI Research: URL

[https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/det-stora-detaljhandelsskiftet\\_2018-digital-version-08052018.pdf](https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/det-stora-detaljhandelsskiftet_2018-digital-version-08052018.pdf)

Biron, B., (2020). *Barneys Store Before closing has sales but bleak scene*. Business Insider.

Hämtad 16e april 2020 från:

<https://www.businessinsider.com/barneys-store-closing-sales-bleak-scene-2020-2?r=US&IR=T>

Blom, E., (u.å.). *NK år för år*. Hämtad 16e april 2020 från:

<http://www.handelnshistoria.se/handelsforetag/nk/nk-ar-for-ar/>

Bridson, K. & Evans, J., (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation.

*International Journal of Retail & Distribution Management*. 32(8). sid. 403-411.

Brooksbank, R., (1994). The anatomy of marketing positioning strategy. *Marketing intelligence & planning* 12(4). sid. 10-14.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Business Research Methods*. 3. uppl., Oxford: Oxford University.

Byttner, K.-J., (2018). *Så Ska NK lura butiksdöden - driver igenom största förändringen sedan varuhuset öppnade 1902*. Veckans Affärer. Hämtad 16e april 2020 från:

<https://www.va.se/nyheter/2018/02/13/sa-ska-nk-lura-butiksdoden--driver-igenom-storsta-forandringen-sedan-varuhuset-startade-ar-1902/>

Danielsson, H., (2019). *Åhléns tvingas stänga fler varuhus: Ont i Hela kroppen*. Omni.

Hämtad 17e april 2020 från:

<https://omni.se/ahl-ns-tvingas-stanga-fler-varuhus-ont-i-hela-kroppen/a/RR5oj2>

Gunnarsson, R., (2002) *Översikt över olika tekniker för att samla in information*. Hämtad 20e

april 2020 från: <http://infovoice.se/fou/bok/10000033.shtml>

Hartmann, B., Ostberg, J., Parment, A., & Solér, C. (2020). *Unboxing Marketing: Creating value for consumers, firms, and society*. 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Hufvudstaden, (2018). *Hufvudstaden Årsredovisning 2018*. Hämtad 16e april 2020 från:

<https://www.hufvudstaden.se/contentassets/f4ebc70c248943eeb6f3d1b93ffd256a/hufvudstaden-arsredovisning-2018>.

HUI Research. (2011). *Kampen om köpkraft: Handeln i framtiden*. 4. uppl. Hämtad från HUI

Research: URL

<https://handelsradet.se/wp-content/uploads/2014/11/2011-Kampen-om-kopkraften.pdf>

Håkansson, M., (2018). *Departments & Stores storsatsar och utvecklar verksamheten på NK*.

Hämtad 19e maj från:

<https://news.cision.com/se/rnb-retail-and-brands/r/departments---stores-storsatsar-och-utveckl-arverksamheten-pa-nk,c2451955>

Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management : Creating and sustaining brand equity long term*. 4.uppl., London: Kogan Page.

Kotler, P. Armstrong, G. & Parment, A. (2013). *Marknadsföring: Teori, strategi och praktik*.

1 uppl., London: Pearson Education Limited.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2001). Principles of Marketing, 2nd edition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(3), 164-165.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. 12. uppl., Upper Saddle River: Prentice Hall.

Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 3. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel. Om konsten att kunna bygga upp starka varumärken*. Lund: Lund University Press.

Nationalencyklopedin (a) (u.å). *Vintage*. Hämtad 2020 24e maj från:  
[https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/vintage-\(mode\)](https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/vintage-(mode))

Nationalencyklopedin (b) (u.å). *Detaljhandel*. Hämtad 2020 10e maj 2020 från:  
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/detaljhandel>

Nationalencyklopedin (c). (u.å). *Varumärke*. Hämtad 9e maj från:  
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/varumärke>

NK (a), (u.å). *Om NK*. Hämtad 16e april 2020 från:  
<https://www.nk.se/stockholm/om-nk/>

NK (b), (u.å). *Verksamhet*. Hämtad 16e april 2020 från:  
<https://www.nk.se/stockholm/om-nk/verksamhet/>

NK (c), (u.å). *Filosofi*. Hämtad 3e maj 2020 från:  
<https://www.nk.se/stockholm/om-nk/filosofi/>

NK (d), (u.å). *NK Nyckeln*. Hämtad 6e maj 2020 från:  
<https://www.nk.se/stockholm/nk-nyckeln/>

NK (e), (u.å). *Frågor och Svar, NK Nyckeln*  
<https://www.nk.se/stockholm/nk-nyckeln/fragor-och-svar/>

Parment, A. (2006). *Premium-, volym- eller budgetmärke? : Lär känna ditt varumärkes potential. 1.uppl.*, Stockholm: Liber.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl., Lund, Studentlitteratur.

Porter, M. E., (2008). *On Competition*. Updated and Expanded ed. Boston, *Harvard Business School Publishing*.

Porter, M. E., (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. 1. uppl., New York : *Free Press*.

Quinn, L., Hines, T., & Bennis, D., (2007). Making sense of market segmentation a fashion retailing case. *European Journal of Marketing*. 41(5). sid. 439-465.

Rankin, A. (u.å.). *Kvalitativa Metoder*. Hämtad 3e maj 2020 från:  
[https://www.ida.liu.se/~TDDC72/notes/ps\\_kv\\_meth2.pdf](https://www.ida.liu.se/~TDDC72/notes/ps_kv_meth2.pdf)

Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*. 17(6). sid. 621-634.

Ström, P. (1999). *Vinna eller försvinna i IT-åldern: Internetsamhällets nya affärslogik*. 2. uppl., Stockholm: Liber

Svensk Handel (2019). *Läget i handeln*. Hämtad från Svensk Handel: URL  
[https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln\\_svensk-handel.pdf](https://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/e-handelsrapporter/laget-i-handeln_svensk-handel.pdf)

Svensson, P. (2015). *Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetodik*. Hämtad 3e maj 2020 från:

<https://student.portal.chalmers.se/sv/chalmersstudier/programinformation/maskinteknik/kandidatarbete/Documents/20150225%20Vetenskapsmetodik%20förel%202%20PS.pdf>

Treffner, J., & Gajland, D. (2001). *Varumärket som värdeskapare*. 1 uppl., Stockholm: Ekerlids.

Uggla, H., (2006). *Positionering: Trend, Teori & Strategi*. Stockholm, Liber.

Zhaku-Hani, R & Abedini, L. V. (2017). The impact of e-commerce and GDP on the revenue of "One". *ILIRIA International Review*, 3(2), 69-82.

## Bilagor

### Intervjuguide a, med respondent från HUI Research.

- 1, Hur ser du på sällanköpshandeln i Göteborg idag?
- 2, Hur ser du på utvecklingen av sällanköpshandeln i Göteborgs stad?
- 3, Vilket (om det finns det något) kundsegment riktar sig sällanköpshandeln främst till idag?
- 4, På vilket sätt har e-handeln och den tekniska utvecklingen påverkat den fysiska handeln, positivt som negativt?
- 5, På er hemsida nämner ni att detaljhandeln genomgår snabba förändringar, kan du ge exempel på dessa?
- 6, Av prisklasserna budget, mellan och lyx. Är det någon av dessa som har det svårare/lättare att överleva på marknaden?
- 7, Enligt er rapport "Svenska köpcentrum 2020" beskriver ni hur köpcentrum just nu utvecklar sig till för att erbjuda en större nytta för konsumenten. Kan du ge exempel?
- 8, Hur kan NK i Göteborg strategiskt utveckla sitt varuhus för att attrahera kunder utan att förlora deras varumärkesprofil?
- 9, Nyttjar varuhuset lokalens yta annorlunda idag jämfört med tidigare?
- 10, Ser du någon form av strategiförändring hos butiker/varuhus jämfört med tiden innan e-handeln?
- 11, Hur ser du på framtiden för NK\* som varuhus?
- 12, Anser du att NK positionerar sig rätt på marknaden idag?
- 13, NK är ett starkt varumärke och en NK påse kan av vissa anses som en statussymbol. Om showrooms får en större spridning kommer konsumenten fortfarande kunna visa att hen går runt i ett märkesplagg när produkten senare levereras till konsumenten. Dock minskar spridningen av "NK påsen" på stan. Tror du NK klarar av den utvecklingen?
- 14, Hur kan NK fortsätta att upprätthålla sitt starka varumärke?
- 15, Hur bör NK tänka strategiskt för att möta framtiden?
- 16, Vilken strategi uppskattar du vara mest välfungerande för NK i Göteborg?
- 17, Ser du någon form av strategiförändring hos butiker/varuhus jämfört med tiden innan e-handeln?

18, Är det några tillägg du vill göra?

### **Intervjuguide b Svensk Handel**

- 1, Ger du ditt tillstånd att vi samtidigt spelar in intervjun på ljudfil?
- 2, Hur skulle Du vilja beskriva ditt arbete på Svensk Handel?
- 3, Hur ser Du på svensk handel idag?
- 4, Hur ser Du på utvecklingen för detaljhandeln inom Göteborgs Stad?
- 5, Vilket (om det finns det något) kundsegment riktar sig detaljhandeln främst till idag?
- 6, Ser Du om varuhusen i Sverige genomgår någon form av förändring mot tidigare decennium?
- 7, Nyttjar varuhusen lokalens yta annorlunda idag jämfört med tidigare?
- 8, Ser du någon form av strategiförändring hos butiker/varuhus jämfört med tiden innan e-handeln?
- 9, Vilken strategi uppskattar du vara mest välfungerande för NK i Göteborg?
- 10, Är det någon av prisklasserna budget-, mellan- och lyx som har det svårare att överleva på marknaden?
- 11, Anser du att NK positionerar sig rätt på marknaden idag?
- 12, Tror du att NK har en fördel framåt i och med att de är ett välkänt varuhus?
- 13, Uppskattar Du att NK kommer drabbas extra hårt av det möjliga försäljningstapp i sommar på grund av inställda evenemang?
- 14, Hur ser du att strategin för butik och varuhus kommer att förändras i framtiden?
- 15, Hur uppskattar du att strategin kommer att förändras framåt på NK i Göteborg?



### **Intervjuguide c, NK-anställda**

- 1, Godkänner du att vi tar upp ljud från intervjun?
- 2, Hur länge har du jobbat på NK och vad jobbar du med?
- 3, Hur skulle du beskriva NK som varumärke?
- 4, Anser du att NK har rätt positionering på marknaden idag?
- 5, Det pågår ett förändringsarbete på NK, vad förväntar du dig att det ska landa i?
- 6, Vem riktar sig denna förändring till?
- 7, Hur borde NK använda sina ytor?
- 8, Hur tror du att den fysiska handeln kommer att stå sig mot e-handeln framåt?